

“Propuesta para la revisión, evaluación y mejora de la estructura Funcional del Departamento de Recursos Humanos de la Universidad Autónoma de Occidente, que permita adoptar un modelo de gestión que genere mayor efectividad en el enfoque por procesos”

MONICA ALVAREZ QUINTERO

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA ADMINISTRACION DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2009**

“Propuesta para la revisión, evaluación y mejora de la estructura Funcional del Departamento de Recursos Humanos de la Universidad Autónoma de Occidente, que permita adoptar un modelo de gestión que genere mayor efectividad en el enfoque por procesos”

MONICA ALVAREZ QUINTERO

**Pasantía para optar al título de
Administrador de Empresas**

**Director
FABIO HERNAN SALAZAR RUBIO
Ingeniero Industrial**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA ADMINISTRACION DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2009**

Nota de aceptación:

Aprobado por el Comité de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad Autónoma de Occidente para optar al título de Administrador de Empresas

JUAN CARLOS AGUILAR JOYAS
Jurado

ANA LORENA CASTAÑO JARAMILLO
Jurado

Santiago de Cali, 31 de Julio de 2009

Dedico este trabajo a mi esposo y a mis hijas motor de mi vida, a quienes les debo muchos momentos especiales de su vida que a lo largo de mi carrera no pudimos compartir; quienes con todo su amor y paciencia me permitieron culminar y fueron un apoyo vital para lograrlo.

A mis padres quienes con su amor, sus oraciones, su preocupación, su ayuda incondicional y palabras de aliento me dieron impulso hasta el final.

AGRADECIMIENTOS

Doy gracias a Dios todo poderoso, fuente de toda inspiración, que me dio la fuerza en los momentos difíciles, me facilitó todos los recursos y me dio una luz para culminar este proyecto de mi vida.

A la Universidad Autónoma por su apoyo institucional y brindarme como empleada, la posibilidad de alcanzar esta meta.

A mi jefe especialmente por su apoyo incondicional durante este proceso.

A compañeros de trabajo por su paciencia y tolerancia en mis momentos de estrés.

A mi director Ing. Fabio Salazar, quien con su disposición me brindó su acompañamiento.

A mis apreciados docentes quienes con dedicación me compartieron sus conocimientos y experiencia.

A mis tías Ana María y Martha, quienes me brindaron su respaldo en todo momento.

A mis dos queridos compañeros de estudio con quienes compartí momentos de tensión y alegría a lo largo de nuestra carrera, pero sabiendo que juntos lo lograríamos.

A mis queridos amigos(as), a quienes descuidé durante este tiempo por mis compromisos académicos.

CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	12
INTRODUCCION	13
1. ANTECEDENTES	14
2. PROBLEMA	16
2.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA	16
2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	17
2.3 SISTEMATIZACIÓN	17
3. OBJETIVOS	18
3.1 OBJETIVO GENERAL	18
3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	18
4. JUSTIFICACION Y DELIMITACIÓN	19
4.1 JUSTIFICACIÓN	19
4.2 DELIMITACIÓN	19
5. MARCOS DE REFERENCIA	20
5.1 MARCO TEÓRICO	20
5.2 MARCO CONCEPTUAL	28
6. FASE I	31
6.1 SITUACION ACTUAL	31

6.2 REVISION Y ACTUALIZACION DE LOS MANUALES DE FUNCIONES DEL AREA	31
7. FASE II	33
7.1 RECOLECCION DE LA INFORMACION	33
7.2 ACTUALIZACION DE LA INFORMACION	33
7.3 REQUERIMIENTOS DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS	33
7.4 ESTRUCTURA ACTUAL DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	34
8. FASE III	37
8.1 ELABORACION DE LA PROPUESTA	37
8.2 VENTAJAS DE LA ESTRUCTURA PROPUESTA	52
9. PROPUESTA DE INDICADORES PARA EL AREA DE RECURSOS HUMANOS	53
9.2 SELECCIÓN DE INDICADORES	55
10. INCORPORACION DE LOS REQUISITOS ESTABLECIDOS POR LA NORMA ISO 9001-2008, EN LOS PROCESOS DEL AREA.	73
11. IDENTIFICACION DE LOS MOMENTOS DE VERDAD CON LOS USUARIOS DEL DEPARTAMENTO.	75
11.1 RESULTADOS DE LA ENCUESTA	76
12. CONCLUSIONES	81
BIBLIOGRAFIA	82
ANEXOS	83

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Caracterización de la situación actual frente a los cambios propuestos	38
Tabla 2. Evaluación de la funciones del cargo Asistente de Recursos Humanos frente a los procesos.	41
Tabla 3. Evaluación de la funciones del cargo Auxiliar de Recursos Humanos frente a los procesos	43
Tabla 4. Evaluación de la funciones del cargo Auxiliar 2 Recursos Humanos frente a los procesos	45
Tabla 5. Evaluación de la funciones del cargo Coordinadora de Nomina frente a los procesos	47
Tabla 6. Evaluación de la funciones del cargo Coordinadora de Promoción y Desarrollo frente a los procesos.	48
Tabla 7. Evaluación de la funciones del cargo Recepcionista frente a los procesos	50
Tabla 8. Indicador de Gestión: Efectividad de la Selección de Personal	56
Tabla 9. Indicador de Gestión: Eficacia del Proceso de Selección de Personal	57
Tabla 10. Indicador de Gestión: Funcionarios con inducción, posterior a su contratación	58
Tabla 11. Indicador de Gestión: Eficacia en el Plan Capacitación	59
Tabla 12. Indicador de gestión: Inversión en Capacitación	60
Tabla 13. Indicador de Gestión: Horas invertidas en Capacitación	61

Tabla 14. Indicador de gestión: Eficacia del Proceso de Nómina	62
Tabla 15. Indicador de gestión: Oportunidad en afiliaciones a la Seguridad Social	63
Tabla 16. Indicador de gestión: Satisfacción en la oportunidad de trámites administrativos	64
Tabla 17. Indicador de gestión: Índice de Ausentismo por evento de Incapacidad	65
Tabla 18. Indicador de Gestión: Índice de rotación de personal	66
Tabla 19. Indicador de gestión: Análisis de Retiros Voluntarios	67
Tabla 20. Indicador de gestión: Eficacia del Desempeño de los empleados	68
Tabla 21. Indicador de Gestión: Asensos o Promociones – Plan Carrera	69
Tabla 22. Indicador de Gestión: Cobertura de los programas de Bienestar de empleados	70
Tabla 23. Indicador de gestión: Uso de los programas de Bienestar de empleados	71
Tabla 24. Indicador de gestión: Recursos Invertidos en el Bienestar de los empleados	72
Tabla 25. Población seleccionada para la encuesta	75
Tabla 26. Consolidado de respuestas pregunta 1.	77
Tabla 27. Consolidado de respuestas pregunta 2.	78
Tabla 28. Consolidado de respuesta pregunta 4.	80
Tabla 29. Consolidado del tiempo de respuesta a tramites solicitados.	80

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Estructura actual del departamento de recursos humanos uao	35
Figura 2. Propuesta de nueva estructura para el Departamento de Recursos Humanos UAO	51
Figura 3. Macroproceso de Gestión Administrativa – Universidad Autónoma de Occidente	54
Figura 4. Nivel de conocimiento de los servicios	76
Figura 5. Calidad del Servicio	77
Figura 6. Servicios adicionales que le gustaría ofreciera Recursos Humanos	78
Figura 7. Atención brindada cuando ha solicitado un servicio	79
Figura 8. Tiempo de respuesta a trámites solicitados.	80

LISTA DE ANEXOS

Anexo A. Formato de encuesta	Pág.
	83
Anexo B. Formatos de entrevista para actualización de manuales de funciones (archivo adjunto en la carpeta de anexos)	
Anexo C. Manuales de funciones actualizados del Departamento de Recursos Humanos (archivo adjunto en la carpeta de anexos)	

RESUMEN

El Departamento de Recursos Humanos de la Universidad Autónoma de Occidente, identificó como necesidad actualizar sus manuales de procedimientos y funciones de cargo, los cuales serán soporte en el proceso de certificación al cual se enfrenta la Vicerrectoría Administrativa. El objetivo general indicó la evaluación integral de la estructura funcional del área, ajustando sus procesos a un modelo de gestión que permita un desempeño idóneo que genere valor al área y sus servicios.

Para la recolección de la información y los datos necesarios para diagnosticar la situación actual del Departamento, se utilizaron una serie de técnicas y herramientas como: entrevistas con los integrantes del área para la actualización de funciones, la revisión de los resultados de cada subárea para el planteamiento de indicadores que le permitan la medición de la efectividad de sus procesos, la incorporación de los requisitos de la norma ISO-9000-2008 que involucran al Recurso Humano, dentro de los procesos del área y la aplicación de una encuesta para la medición de la percepción y nivel de satisfacción de los usuarios en los servicios prestados por el departamento.

Con lo anterior se elaboró la propuesta de una nueva estructura que le permita: disminuir la operatividad, aumentar la productividad, disminuir los tiempos de respuesta y facilitar el desarrollo de otras actividades que generen valor. Concluyendo que el modelo propuesto le permitirá al área un desempeño idóneo ubicándola como área estratégica de la Institución.

INTRODUCCION

Acorde con la misión del Departamento de Recursos Humanos de la Universidad Autónoma y dado el proceso de certificación que se lleva a cabo en la Vicerrectoría Administrativa, con este proyecto se busca elaborar una propuesta de una nueva estructura que le permita adoptar un modelo de gestión más efectivo, orientado a la construcción de ventajas competitivas de su recurso humano frente a las exigencias de la Institución y sus usuarios.

El modelo planteado por Werther y Davis (1991), donde se expresa que la administración de personal constituye un sistema de muchas actividades interdependientes, donde prácticamente todas las actividades influyen en una u otra más. Este modelo posee carácter funcional pues muestra la interrelación de todos los elementos del sistema de Recurso Humanos vinculados con los objetivos que se pueden lograr, evidenciando que la materialización sólo es posible con un adecuado sistema de Gestión de Recursos Humanos. Se considera positivo el papel inicial que le otorga a los fundamentos y desafíos, donde incluye al entorno como base para establecer el sistema y además muestra a la auditoría como elemento de retroalimentación y de continuidad en la operación de la Gestión de Recursos Humanos

Partiendo de esto, dentro de la metodología empleada para el desarrollo de este modelo fue necesario un diagnostico mediante un plan de auditorías internas que permitiera la medición y la identificación de oportunidades de mejora, en lo cual participaron los empleados del área y de la institución. De esta manera, se lograron detectar los cambios necesarios y se elabora una propuesta que supla la necesidad del área de Recursos Humanos de orientar su estructura hacia un sistema de gestión que lo encamine hacia resultados satisfactorios.

1. ANTECEDENTES

La Universidad Autónoma de Occidente en sus 35 años de trayectoria, ha tenido un crecimiento significativo tanto en programas académicos, como en su estructura administrativa, lo que hace necesario un mejoramiento en la oportunidad y efectividad de la atención que se brinda a los empleados. En la búsqueda de mecanismos de evaluación, control y seguimiento, que apoyen el proceso de mejoramiento continuo institucional, la Universidad Autónoma de Occidente pretende iniciar un proceso de certificación; En una primera fase se realizó un plan de auditorías internas de Calidad para el mejoramiento continuo en el cual participó el Departamento de Recursos Humanos, al realizar un primer diagnóstico se detectaron algunas oportunidades de mejora, como se relacionan a continuación:

Cambios en los procesos del área, los cuales no se actualizan desde el año 2004, por lo tanto no se puede evidenciar, ni realizar una evaluación debido a que lo que se hace es diferente a lo que está plasmado en los manuales.

Atraso en algunos procesos y proyectos del área con impacto en la organización, debido a que no hay una delimitación clara de funciones y responsables.

Bajo la estructura o modelo actual, el Departamento no ha alcanzado una forma de trabajo en equipo, realizando muchas actividades de forma independiente.

No se concibe la transversalidad de procesos comunes dentro del área, por desagregación de funciones; hay funciones que se repiten realizándose bajo diferentes cargos (Ej La rotación del Paz y Salvo de Retiro lo realiza parcialmente la Auxiliar de Recursos Humanos y la coordinadora de nómina para algunos casos, la capacitación está definida para la Coordinadora de promoción y desarrollo y otra parte para la asistente de Recursos Humanos etc.), como consecuencia de esto el alcance de responsabilidades no está bien definido.

Se han creado nuevos cargos, como el de asistente del Departamento, reestructurado algunas funciones de otros y estos cambios no se encuentran documentados.

Han rotado algunas personas en el área y la desactualización de los manuales de funciones no permite un entrenamiento adecuado, sea para las personas nuevas que reciben un cargo o por rotación interna o traslado, lo cual se ve reflejado en reprocesos y deficiencia en el servicio al cliente.

Falta de acercamiento y participación de los colaboradores de equipo, para identificar las necesidades actuales de sus cargos, para ajustarlos a los requerimientos del cliente y de la organización.

2. PROBLEMA

2.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

En el Departamento de Recursos Humanos , hay una necesidad sentida en cuanto a que sus manuales de procesos no se actualizan desde el año 2004; encontramos que los procesos están desagregados lo cual hace mas alto el nivel de operación, interrumpe la comunicación entre los procesos, dificulta el control y seguimiento; este hecho genera problemas en la planificación y ejecución de sus tareas, impide una evaluación y medición de su gestión administrativa y no permite evidenciar las oportunidad de mejora dificultando el cumplimiento de objetivos y metas trazadas en el área.

El modelo de gestión actual, el cual tiene un enfoque tradicional que desarrolla actividades independientes, viéndose como una función administrativa con un carácter reactivo, no ha permitido un desempeño idóneo en la realización de los procesos, ya que lo absorbe la operatividad, afectando el nivel de productividad y no facilita el desarrollo de otras actividades que generen valor.

La multifuncionalidad y la no delimitación de tareas y responsabilidades han generado atrasos en procesos y proyectos que son de gran importancia para la organización, afectando los tiempos de respuesta, y desvirtúan la función y efectividad del Departamento de Recursos Humanos.

Se evidencia la necesidad de transitar de una Dirección de Recursos Humanos a una Gestión de Recursos Humanos, como uno de los agentes principales de la gestión empresarial, persiguiendo su proyección estratégica, con un enfoque sistémico, interdisciplinario, participativo, proactivo de sus procesos.

2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo a través de un nuevo modelo se suplirá la necesidad imperativa del área de Recursos Humanos de orientar su estructura hacia un sistema de gestión que lo encamine hacia resultados más satisfactorios, en función de las necesidades de la organización y de las expectativas de los clientes?

2.3 SISTEMATIZACIÓN

- 1. ¿Qué ventajas obtiene el área al rediseñar su estructura funcional?
- 2. ¿Cómo los procesos bien definidos generan efectividad en el desempeño?
- 3. ¿Cómo se puede incorporar los puntos aplicables a la norma ISO 9001-2000 a los procesos de un área de Gestión Humana?
- 4. ¿Cómo se pueden optimizar actividades y trámites para que generen mayor valor a los usuarios de la Institución?

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Realizar en un periodo de seis meses una evaluación de la estructura funcional del área, ajustando sus procesos a un modelo de gestión que permita un desempeño idóneo que genere valor agregado al área.

3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Revisar y actualizar los manuales de funciones, procesos y procedimientos del área.
- Crear indicadores en los procesos de mayor impacto en el área que permitan evidenciar, evaluar y medir la satisfacción y gestión, para la toma de acciones de mejora.
- Diseñar una propuesta de nueva estructura enfocada por procesos.
- Incorporar en el diseño de los procesos y mecanismos de gestión los requisitos establecidos por la norma ISO 9001-2000.
- Asegurar la participación y conocimiento de las personas del área en el proceso.
- Identificar los momentos de verdad que el Departamento de Recursos Humanos tiene con los usuarios, para generar acciones de mejora en cuanto a la satisfacción del cliente.
- Generar un mejoramiento significativo en los tiempos de respuesta, atención y prestación de los servicios del área.

4. JUSTIFICACION Y DELIMITACIÓN

4.1 JUSTIFICACIÓN

Con el presente trabajo se pretende, a través de una reestructuración funcional del Departamento de Recursos Humanos, optimizar sus procesos de tal manera que se convierta en un área más eficiente, más ágil, disminuyendo sus tiempos de respuesta en el servicio y apoyo que el área brinda a la Institución, participando en el mejoramiento continuo de la calidad; adicionalmente que permita desarrollar actividades de valor.

Una inadecuada estructura no trae beneficios ya que al no contar con actividades, funciones y responsabilidades bien definidas, los subsistemas de recursos humanos tendrán falencias y no se conseguirán los objetivos planteados por la alta dirección.

Es necesaria una propuesta de estructura más integral, considerando la transversalidad de los procesos y con la participación activa de todas las personas del área.

4.2 DELIMITACIÓN

Este proyecto se realizará en la ciudad de Cali, en el Departamento de Recursos Humanos de la Universidad Autónoma de Occidente, con la participación de todos los empleados de la dependencia, con el acompañamiento y asesoría del Departamento de Evaluación, Organización y Métodos.

5. MARCOS DE REFERENCIA

Para el desarrollo de este trabajo se aplicarán algunas teorías administrativas, el concepto de Organización, y se tomará como referencia los puntos aplicables de la norma ISO 9001-2000. Todos los elementos documentales, su esquema, plantillas y diseños son de autoría, propiedad y cuentan con el aval para su uso, del Departamento de Evaluación, Organización y métodos de la Universidad Autónoma de Occidente.

5.1 MARCO TEÓRICO

Se ha tomado como referencia teórica algunos conceptos de autores que nos muestran diferentes modelos, así como pautas de un Sistema de Gestión de Recursos Humanos, aplicación del concepto de Organización a un área de Recursos Humanos y se revisarán algunos aspectos de la descripción y análisis de cargos.

Werther y Davis (1991), plantean que las actividades de Recursos Humanos deben diseñarse en plena armonía con la dirección estratégica, la cultura y las políticas; En este modelo se expresa que la administración de personal constituye un sistema de muchas actividades interdependientes, donde prácticamente todas las actividades influyen en una u otra más. El modelo está conformado por los siguientes elementos:

I. Fundamentos y desafíos: la administración de personal enfrenta desafíos múltiples en su labor. El principal desafío consiste en ayudar a las organizaciones a mejorar su efectividad y su eficiencia. Otros desafíos se organizan en el entorno en que operan las organizaciones, la economía, las alternativas de mercado y las disposiciones oficiales, entre otras. Los desafíos pueden surgir también del interior de las organizaciones.

II. Planeamiento y selección: Constituye el núcleo de la administración de personal y requiere de una base de datos adecuada sobre cada puesto y las necesidades futuras de R.H. que permitan el reclutamiento y selección de los empleados necesarios.

III. Desarrollo y evaluación: una vez contratados los nuevos empleados reciben orientación sobre las políticas y los procedimientos de la empresa. Se les asignan los puestos que les corresponden, reciben la capacitación necesaria para ser productivos. Además, se llevan a cabo evaluaciones formales del desempeño periódicamente.

sistema de gestión de recursos humanos: caracterización para su aplicación en las empresas

IV. Compensaciones: Es un elemento vital para mantener y motivar a la fuerza de trabajo. Los empleados deben recibir un salario justo y ser protegidos de riesgos de

todo tipo, incluyendo en ese campo la prevención de accidentes y enfermedades profesionales.

V. Servicios al personal: Deben brindarse a los empleados prestaciones y condiciones laborales adecuadas, así como asesoría para enfrentar problemas y tensiones que se originen en el trabajo. Los sistemas de comunicación también contribuyen a la motivación de los empleados.

VI. Relaciones con el Sindicato: existe una estrecha relación de todas las actividades del departamento de personal con las actividades sindicales, por lo que es necesario tenerlo presente a la hora de gestionar los RH.

VII. Perspectiva general de la administración de personal: los departamentos de personal necesitan recibir retroalimentación sobre su desempeño. Por esta razón, se someten a verificaciones y comprobaciones, y realizan investigaciones para identificar métodos más efectivos de servir a su organización¹.

Este modelo posee carácter funcional pues muestra la interrelación de todos los elementos del sistema de RH vinculados con los objetivos que se pueden lograr, evidenciando que la materialización sólo es posible con un adecuado sistema de GRH. Se considera positivo el papel inicial que le otorga a los fundamentos y desafíos, donde incluye al entorno como base para establecer el sistema y además muestra a la auditoría como elemento de retroalimentación y de continuidad en la operación de la GRH. Por último se considera que separar las compensaciones y los servicios al personal, pueden restarle integralidad al modelo pues ambos elementos forman parte del enfoque sistémico del sistema de recompensas.

Para Idalberto Chiavenato (1993), la administración de RH está constituida por subsistemas interdependientes. Estos subsistemas, son los siguientes:

- Subsistema de alimentación, incluye la investigación de mercado de mano de obra, el reclutamiento y la selección.
- Subsistema de aplicación, incluye el análisis y descripción de los cargos, integración o inducción, evaluación del mérito o del desempeño y movimientos del personal.
- Subsistema de mantenimiento, incluye la remuneración, planes de beneficio social, higiene y seguridad en el trabajo, registros y controles del personal.

¹ HERRERA LEMUS, Katy Caridad. Sistema de gestión de recursos humanos [en línea]: caracterización para su aplicación en las empresas. Bogotá D.C., Colombia: GestioPolis.com Ltda. 2008. [Consultado el 03 de Noviembre 2008] Disponible en Internet: <http://www.gestiopolis.com/dirqp/rec/gesttalento.htm>,

- Subsistema de desarrollo, incluye los entrenamientos y los planes de desarrollo de personal.

- Subsistema de control, incluye el banco de datos, sistema de informaciones de RH y la auditoría de RH².

Estos subsistemas forman un proceso a través del cual los RH son captados, aplicados, mantenidos, desarrollados y controlados por la organización. Además, son situacionales, varían de acuerdo con la situación y dependen de factores ambientales, organizacionales, humanos, tecnológicos, etc. Son extraordinariamente variables y el hecho de que uno de ellos cambie en una dirección no significa que los demás cambien también exactamente en la misma dirección y en la misma medida.

El autor plantea la necesidad de establecer para cada subsistema políticas definidas que condicionen el alcance de los objetivos y el desempeño de las funciones de RH, este es sin dudas uno de sus principales aportes.

Organización. La importancia de organizar (Certo 2001). La función administrativa es muy importante para el sistema administrativo, porque es el mecanismo básico que usan los gerentes para llevar a cabo los planes de acción. Organizar crea y mantiene las relaciones entre todos los recursos de la empresa, al indicar cuales recursos se utilizarán para cuales actividades específicas y cuando, donde y como se van a utilizar. Un exhaustivo esfuerzo contribuye a que los gerentes minimicen debilidades onerosas, como la duplicación de esfuerzos y mal uso de los recursos de la empresa³.

Definición de Organizar “Es el proceso de establecer el uso ordenado de todos los recursos del sistema administrativo. El uso ordenado hace énfasis en el logro de las metas del sistema administrativo y contribuye a que los gerentes no solo hagan explícitas las metas sino que aclaren que recursos se utilizaran para alcanzarlas. Un primer enfoque de organizar es determinar tanto lo que un empleado hará en una empresa como la combinación de los esfuerzos individuales que se hagan para alcanzar los objetivos de la organización”. La Organización se refiere al resultado del proceso de organizar.⁴

² CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos: Subsistemas de Recursos Humanos. 2 ed. Bogotá D.C.: McGraw – Hill, 1994. p 133.

³ CERTO, Samuel C, 2001. Administración Moderna: Fundamentos de la Organización Bogotá, D.C: Pearson Educación, 2001. p. 212.

⁴ FAYOL, Henri, General and industrial Management London: Sr Isaac Pitman an Sons, 1949 p 53-54.

Departamentalizacion organizacional

Tipos de estructuras organizacionales

a. Organizacion lineal

Es la organización de línea o jerarquía basada en el principio escalar.

Este tipo de organización se conoce también con el nombre de organización vertical y contiene una serie de relaciones directas entre superiores y dependientes, basadas en la responsabilidad directa.

En esta clase de organización no funciona la asesoría y la coordinación solamente es tomada por las unidades administrativas que están en un mismo nivel de autoridad.

Ventajas:

- ⊙ No hay conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad.
- ⊙ Rapidez en el cumplimiento de las órdenes
- ⊙ Mayor facilidad en la toma de decisiones y en su ejecución.
- ⊙ La disciplina es fácil de mantener.
- ⊙ Es más fácil y útil en la pequeña empresa.

Desventajas:

- ⊙ Deja toda la organización en una sola persona, por lo tanto el triunfo o fracaso de dicha persona será el triunfo o fracaso de la organización.
- ⊙ No permite el asesoramiento del personal subordinado.
- ⊙ Los miembros de la organización se tornan mecanicistas.
- ⊙ No fomenta la especialización.
- ⊙ Los ejecutivos saturados de trabajo, no realizan funciones de dirección, solamente son operativos.

b. Organizacion Funcional

Esta clase de organizaciones están formadas de acuerdo a la especialidad en determinada área del conocimiento de cada unidad administrativa, crece generalmente en forma horizontal.

Se le llama funcional porque el jefe de una determinada área puede desempeñarse en otras áreas afines, es decir permite la funcionalidad.

Ventajas

- ⊙ Incentivan la especialización, permitiendo mayor eficiencia
- ⊙ Permite la coordinación de los integrantes de la organización a todo nivel.
- ⊙ Las decisiones son tomadas con un criterio más técnico.
- ⊙ Se obtiene la más alta eficiencia de cada persona.
- ⊙ Disminuye la presión sobre un solo jefe.

Desventajas

- ⊙ No permiten un control oportuno y eficaz.
- ⊙ Las especialidades en más de una área del conocimiento y no utilizados racionalmente puede dar lugar a una disminución en la eficacia.
- ⊙ Se da con mucha frecuencia la duplicidad de mando.
- ⊙ Dificultad de localizar y fijar la responsabilidad.
- ⊙ Dificultades entre los jefes por no definir la autoridad claramente.

c. Organización lineal con asesoría

Se combinan los dos tipos de organización, aprovechando las ventajas y evitando las desventajas inherentes a cada una.

Conserva de la organización lineal o militar la autoridad que se transmite a través de un solo jefe. Y de la funcional, la especialización de cada actividad en una función. Está basada sobre el empleo de los especialistas, puestos en sus respectivos sitios y considerados exclusivamente en función de consulta.

Este tipo de organización es el más utilizado en la actualidad.

Staff

Surge como consecuencia de las grandes organizaciones y del avance de la tecnología, contar con especialistas capaces de proporcionar información experta y de asesoría a los departamentos de línea.

La función de consulta no tiene poder de dar órdenes sino está encargada de aconsejar a los miembros de la línea.

El órgano consultivo puede entrar en la línea solo para tareas específicas y no en forma permanente.

Ventajas

- ⊙ Logra que los conocimientos expertos influyan sobre la manera de resolver los problemas de dirección.
- ⊙ Hace posible el principio de responsabilidad y autoridad, y la especialización Staff.

Desventajas

- ⊙ Da confusión sino son bien definidos los deberes y responsabilidades de la asesoría.

d. Organizaciones Planas

La estructura tradicional de las empresas se ha visto amenazada desde el inicio de la segunda mitad del siglo XX, con el avance de la tecnología y la utilización de nuevos conceptos gerenciales. La Administración y la Gerencia han tenido que

ajustarse a los nuevos paradigmas y así asegurar la permanencia de las empresas en el convulsionado y cambiante mundo de hoy.

El nuevo mundo en que se están moviendo los negocios está cambiando el antiguo paradigma de la administración. Las organizaciones jerárquicas están siendo desplazadas por organizaciones planas u horizontales con estructuras más abiertas, y los estilos de liderazgos autoritarios y coercitivos dejaron de ser efectivos.

La gerencia tradicional se apoya en una estructura piramidal que en la actualidad es fuertemente cuestionada, la mayoría de los investigadores apuntan a las organizaciones planas como el esquema futuro de las empresas del mañana. Según los especialistas visualizan como "la imagen de la organización abierta o interconectada (open networked organization = ONO)... es una estructura que se desliza de una jerarquía multilateral a negocios con estructuras planas, relacionadas, relativamente autónomas"⁵.

Descripción y Análisis de Cargos

Según (Chiavenato 1998) "Las necesidades básicas de Recursos Humanos para la organización, sea en cantidad o calidad, se establecen mediante un esquema de descripción y especificación de cargos, debido a la división del trabajo y a la consciente especialización de funciones. La descripción del cargo se refiere a las tareas, los deberes y responsabilidades del cargo, en tanto que el análisis del cargo se ocupa de los requisitos que el aspirante necesita cumplir. Por tanto los cargos se ocupan con estas descripciones y análisis. El ocupante del cargo debe tener características compatibles con las especificaciones del cargo y el papel que deberá desempeñar es el contenido del cargo registrado en la descripción.

En general la descripción del cargo presenta el contenido de este de manera impersonal y las especificaciones suministran la percepción que tiene la organización respecto a las características humanas que se requieren para ejecutar el trabajo en cuanto educación, experiencia, iniciativa, etc. Por esta razón es necesario que analicen y describan los cargos con el fin de definir y administrar los recursos humanos empleados en ellos."

Un cargo puede definirse como un conjunto de funciones (tareas y atribuciones previamente determinadas) que ocupa una posición formal dentro del organigrama.

La descripción de un cargo es un proceso que consiste en enumerar las características que lo diferencian de los demás cargos que existen en la empresa. Es la enumeración detallada de las atribuciones o tareas del cargo (que hace), la periodicidad de la ejecución (cuando lo hace), los métodos aplicados para la ejecución (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (porqué lo hace). Básicamente es hacer un inventario de los aspectos significativos, de los deberes y las responsabilidades que comprende.

⁵ AYALA VILLEGAS, Sabino constitución, organización y administración de empresas [en línea] Bogotá D.C., Colombia: GestioPolis.com Ltda. 2005. [Consultado el 15 de Mayo 2009] Disponible en Internet: <http://www.gestiopolis.com/recursos5/docs/ger/coradempre.htm>

Los métodos usados para el análisis de cargos son la observación, la entrevista, el cuestionario y los métodos mixtos. El análisis de cargos generalmente exige tres etapas: La planeación, preparación y ejecución. Este análisis es lo fundamental representa la base de cualquier trabajo de la Administración de Recursos Humanos, pues permite ayudar al reclutamiento y la selección del personal idóneo para los cargos, el entrenamiento, la administración de salarios, la evaluación del desempeño, la higiene y seguridad industrial, además informar al superior o al jefe o gerente de área, el contenido, las especificaciones de los cargos de su área, puesto que la descripción y el análisis de los mismos, son responsabilidad de línea y una función de staff.

Pasos en el análisis de puestos

Los seis pasos para realizar un análisis de puestos son:

Paso I: Determinar el uso de la información resultante del análisis de puestos. Se empieza por identificar el uso que se le dará a la información, ya que eso determinará el tipo de datos que se reúnan y la técnica que se utilice para hacerlo.

Paso II: Reunir información sobre los antecedentes. A continuación, es necesario revisar la información disponible sobre los antecedentes, como es el caso de los organigramas, diagramas de proceso y descripciones del puesto. Los **organigramas** muestran la forma en que el puesto en cuestión se relaciona con otros y cuál es su lugar en la organización. El organigrama debe identificar el título de cada plaza y, por medio de líneas que las conectan, debe mostrar quien debe reportar a quién y con quién se espera que la persona que ocupa el puesto se comunique.

Una **tabla de proceso** ofrece una comprensión más detallada del flujo de trabajo que la que se puede tener con un organigrama. En su forma más simple, un diagrama de proceso muestra el flujo de insumos y productos del puesto estudiado.

Paso III: Seleccionar las posiciones representativas para analizarlas. El siguiente paso es seleccionar varias posiciones representativas que serán analizadas. Esto es necesario cuando hay muchos puestos similares por analizar y cuando toma demasiado tiempo el análisis de, por ejemplo, las posiciones de todos los trabajadores de ensamblaje.

Paso IV: Reunir información del análisis del puesto. El siguiente paso es analizar realmente el puesto obteniendo los datos sobre las actividades del mismo, las conductas requeridas de los empleados, las condiciones de trabajo y los requerimientos humanos.

Paso V: Revisar la información con los participantes. El análisis de puestos ofrece información sobre la naturaleza y funciones del puesto, esta información debe ser verificada con el trabajador que lo desempeña y el superior inmediato del mismo. El verificar la información ayudará a determinar si ésta es correcta, si está completa y si es fácil de entender para todos los involucrados. Este paso de "revisión" puede ayudar a obtener la aceptación del ocupante del puesto con relación a los datos del análisis que se obtuvieron, al darle la oportunidad de modificar la descripción de las actividades que realiza.

Paso VI: Desarrollar una descripción y especificación del puesto. En la mayoría de los casos, una descripción y especificación de un puesto son dos resultados concretos del análisis de la posición; es común que se desarrollen posteriormente. La descripción del puesto es una declaración por escrito que detalla las actividades y responsabilidades inherentes al puesto, así como las características importantes del mismo tales como las condiciones de trabajo y los riesgos de seguridad. La especificación del puesto resume las cualidades personales, características, capacidades y antecedentes requeridos para realizar

el trabajo, y podría ser un documento separado o en el mismo documento que la descripción del puesto⁶.

De acuerdo con lo planteado por Chiaveaneto donde a partir del modelo situacional según el cual cada puesto debe ser diseñado con la intención de reunir las cinco dimensiones esenciales siguientes:

- a) Variedad
- b) Autonomía
- c) Significado de la tarea
- d) Identificación con la tarea
- e) Retroalimentación

Si en un puesto están presentes las cinco dimensiones es probable que creen tres estados psicológicos críticos en sus ocupantes:

1. Percepción del significado: El grado en que el ocupante del puesto percibe su trabajo como importante y valioso y como contribuyendo a algo.
2. Percepción de la responsabilidad: Es la profundidad con que el ocupante se siente responsable y relacionado con los resultados del trabajo desempeñado.
3. Conocimiento de los resultados: Es la comprensión que tiene el ocupante sobre como desempeña efectivamente su trabajo.

Con base en las cinco dimensiones esenciales y en tres estados psicológicos se tomará un enfoque motivacional, en donde la idea es reunir con los seis conceptos de implementación, a las cinco dimensiones esenciales, y los tres estados psicológicos por medio del enriquecimiento de los puestos y de las recompensas individuales y grupales.

Cinco dimensiones Básicas	Tres estados Psicológicos	Seis conceptos de implementación
<ul style="list-style-type: none"> • Variedad • Autonomía • Significado de la tarea • Identificación con la tarea • Retroalimentación 	<ul style="list-style-type: none"> • Percepción del Significado • Percepción de la responsabilidad • Conocimiento de los resultados 	<ul style="list-style-type: none"> • Tareas Combinadas • Unidades naturales de trabajo • Relación directa con el cliente o usuario • Carga Vertical • Canales de retroalimentación • Grupos Autónomos

Lo moderno es que los puestos se ajusten o se adecúen al crecimiento profesional de las personas a esto se llama enriquecimiento o ampliación de los puestos. Además los puestos dejan de ser individuales o aislados socialmente y se transforman en actividades en equipo con alto contenido social⁷.

⁶ Op. Cit., CHIAVENATO, p. 237.

⁷ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 8 ed. Bogota D.C.:McGraw – Hill, 2007. p. 216

Otro aspecto que se desea considerar en este trabajo es la evaluación y Control, los cuales se miden a través de patrones e indicadores. Para poder lograr evidencia de estos controles es necesario que los procesos se encuentren debidamente actualizados, normalizados y estandarizados.

“El sistema de administración de recursos humanos necesita patrones capaces de permitir una continua evaluación y un control sistemático de su funcionamiento. Por lo general se utilizan varios patrones en la evaluación y el control; algunos tipos de patrones pueden ser:

- Patrones de Cantidad
- Patrones de Calidad
- Patrones de Tiempo
- Patrones de Costo

Por medio de la comparación con el patrón pueden evaluarse los resultados obtenidos y verificar que los ajustes y correcciones deben realizarse en el sistema, con el fin de que funcione mejor. Por medio de la comparación con:

1. Resultados: Cuando la comparación entre el patrón y la variable se hace después de realizada la operación.
2. Desempeño: Cuando la comparación entre el patrón y la variable se hace simultáneamente con la operación⁸.

La Auditoria de Recursos Humanos puede definirse como

“el análisis de las políticas y prácticas de personal de una empresa y la evaluación de su funcionamiento actual. Seguida de sugerencias para mejorar”. El propósito principal de la auditoría de Recursos Humanos es mostrar cómo está funcionando el programa, localizando prácticas y condiciones que son perjudiciales para la empresa o que no están justificando su costo, o prácticas y condiciones que deben incrementarse. La auditoría es un sistema de revisión y control para informar a la administración sobre la eficiencia y la eficacia del programa que se lleva a cabo⁹.

5.2 MARCO CONCEPTUAL

A continuación se detallan algunos conceptos que servirán como medio de consulta y servirán de guía para entender mejor los términos utilizados en este trabajo:

⁸ Ibid., p.445.

⁹ MEE, John F. Personnel Handbook. New York: Ronald Press, 1958. p. 1077

- **Tarea:** una unidad de trabajo "organizada discretamente" (que se puede asignar a un puesto de trabajo u otro), con un principio y un fin claramente definidos, realizada por un individuo para conseguir las metas de un puesto de trabajo. Acto o secuencia de actos agrupados en el tiempo, destinados a contribuir a un resultado final específico, para el alcance de un objetivo, (fine y wiley, 1971).
- **Atribución:** facultad que da a una persona el cargo que ejerce.
- **Función:** una función correspondería a un conjunto de actividades coordinadas de distintos elementos de un sistema, contribuyendo a la realización de un mismo objetivo
- **Cargo:** el conjunto de todas las tareas que debe realizar un trabajador.
- **Proceso:** es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman entradas en resultado.
- **Sgrh:** sistema de gestión de recursos humanos
- **Arh:** administración de recursos humanos
- **Staff:** función dentro de una empresa en la que se colabora, apoya y asiste a las funciones de línea para lograr los objetivos de la organización.
- **Normalización:** establecer lineamientos, formas de trabajo, normas de cómo hacer las cosas, para que los productos (bienes o servicios) de las organizaciones cumplan ciertas características o estándares.
- **Patrón:** es un criterio o modelo que se establece previamente para permitir la comparación con los resultados o con los objetivos alcanzados.
- **Iso:** organización internacional de normalización
- **Norma iso 9001:** especifica los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad aplicables a toda organización que necesite demostrar su capacidad para proporcionar productos que cumplan los requisitos de sus clientes y los reglamentarios que le sean de aplicación y su objetivo es aumentar la satisfacción del cliente o usuario.
- **Gestión:** son las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización.
- **Calidad:** el grado en el que un conjunto de características inherentes a la organización cumplen con los requisitos.

- **Trazabilidad:** es la capacidad para seguir la historia, la aplicación o la localización de todo aquello que está bajo consideración.
- **Mapa de procesos:** representación gráfica de la estructura de procesos identificados que conforman el sistema de gestión y sus interrelaciones.
- **Estructura funcional:** es el tipo de estructura organizacional que aplica el principio funcional o principio de la especialización de funciones para cada tarea
- **Indicador de gestión:** es un parámetro de medición orientado al nivel directivo, que ayuda a visualizar o expresar la situación actual y pasada, derivada de la gestión global del negocio, considerando los factores externos que inciden en su ámbito de actuación.

6. FASE I

6.1 SITUACION ACTUAL

La Universidad Autónoma de Occidente se prepara para iniciar un proceso de certificación; en una primera etapa se realizó un plan de auditorías internas de Calidad para el mejoramiento continuo, en el cual participó el Departamento de Recursos Humanos. Al realizar un primer diagnóstico se detectó:

- Que los manuales de funciones y procedimientos del área, se encuentran desactualizados desde el año 2004, impidiendo la evaluación y medición de los procesos del área y no permite evidenciar las oportunidades de mejora porque lo que se hace es diferente a lo que está plasmado en los manuales.
- Se han creado nuevos cargos como el de asistente de Recursos Humanos y se han reestructurado algunas funciones de otros, como algunas funciones del cargo de la Coordinación de Promoción y Desarrollo que fueron trasladadas a la asistente, como capacitación y selección y estos cambios no se encuentran documentados.
- Han rotado algunas personas en el área y dicha desactualización no permite un entrenamiento adecuado lo cual se ve reflejado en reproceso y mal servicio al cliente. Por ejemplo la Auxiliar 1 de Recursos Humanos es nueva y al recibir el cargo con el manual de funciones desactualizado no le ha permitido tener claridad de algunas de sus funciones como el apoyo a la coordinadora de Bienestar,

Una vez detectada la necesidad de realizar en primera instancia la actualización de los manuales, el Jefe del Departamento plantea una revisión general de la estructura, procesos y funciones, buscando mejorar la efectividad del Departamento, que le permitan el desarrollo de proyectos que son de gran importancia para la institución y que le generen valor.

6.2 REVISION Y ACTUALIZACION DE LOS MANUALES DE FUNCIONES DEL AREA

Para el desarrollo de esta fase, el Jefe del Departamento de Recursos Humanos realizó una reunión con todos los empleados donde se tocaron los siguientes puntos:

- Socialización del proyecto a realizar, presentando la situación actual y la metodología a utilizar.
- Solicitud de la participación activa de cada uno de los colaboradores del área.

Para dar inicio a la actualización se suministraron por parte del Departamento de Organización y Métodos, todos los manuales de funciones actuales, para programar una entrevista con cada uno de los empleados del Departamento de Recursos Humanos, con el fin de identificar los siguientes aspectos:

- Funciones que se realizan actualmente y no están contempladas en el manual.
- Funciones que están en el manual y ya no se realizan
- Funciones que realiza un cargo pero por proceso deben pertenecer a otro.
- Funciones que se encuentran repetidas en dos cargos.
- Propuestas de mejora.

7. FASE II

7.1 RECOLECCION DE LA INFORMACION

Para la recolección de la información se utilizó como fuente primaria la entrevista con 8 empleados del área, y como instrumento se utilizó un formato para cada cargo. (Ver anexo B)

7.2 ACTUALIZACION DE LA INFORMACION

Con la información recolectada, se actualizaron los manuales actuales incorporando las funciones que se realizan y no estaban reportadas, eliminado a su vez las que figuran y ya no se realizan; Dichos cambios serán revisados y aprobados por el Jefe del Departamento de Recursos Humanos y posteriormente serán revisados y evaluados por el Departamento de Organización y Métodos de la Universidad, para la respectiva normalización. (Ver anexo C)

En esta etapa se identificaron adicionalmente otros aspectos como las funciones que por proceso deben pertenecer a otro cargo y propuestas o sugerencias de los empleados del área para optimizar los procesos, que se tendrán en cuenta en la nueva propuesta.

7.3 REQUERIMIENTOS DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS

Dentro del planteamiento del problema, se formula la necesidad imperativa del área de Recursos Humanos de orientar su estructura hacia un sistema de gestión que lo encamine hacia un desempeño idóneo, en función de las necesidades de la organización y de las expectativas de los empleados.

Bajo la estructura o modelo actual, se identifican las siguientes debilidades que interfieren en este óptimo desempeño:

- Los procesos están desagregados como: Capacitación, nómina, algunas actividades de contratación, etc; lo cual hace mas alto el nivel de operación, interrumpe la comunicación entre los procesos, dificulta el control y seguimiento, genera problemas en la planificación y ejecución de sus tareas y dificulta el cumplimiento de objetivos y metas trazadas en el área.
- Atraso en algunos procesos y proyectos del área con impacto en la organización como evaluación de desempeño, clima organizacional, capacitación, debido a que no hay una delimitación clara de funciones y responsables.

- No ha alcanzado una forma de trabajo en equipo, realizando muchas actividades de forma independiente.
- No se concibe la transversalidad de procesos comunes dentro del área, por desagregación de funciones ya que hay funciones que se repiten en diferentes cargos y como consecuencia de esto, el alcance de responsabilidades no está bien definido. Por ejemplo la contratación la maneja la Auxiliar 1 y actualmente ella elabora los contratos del personal administrativo y docente de planta pero los contratos del personal hora cátedra los realiza la coordinadora de nómina.

Con este análisis y para dar respuesta a los requerimientos del Departamento, el jefe del área con la intervención del Jefe de la Oficina de Organización y métodos, proponen realizar una evaluación de la estructura actual, donde se contemplen aspectos como:

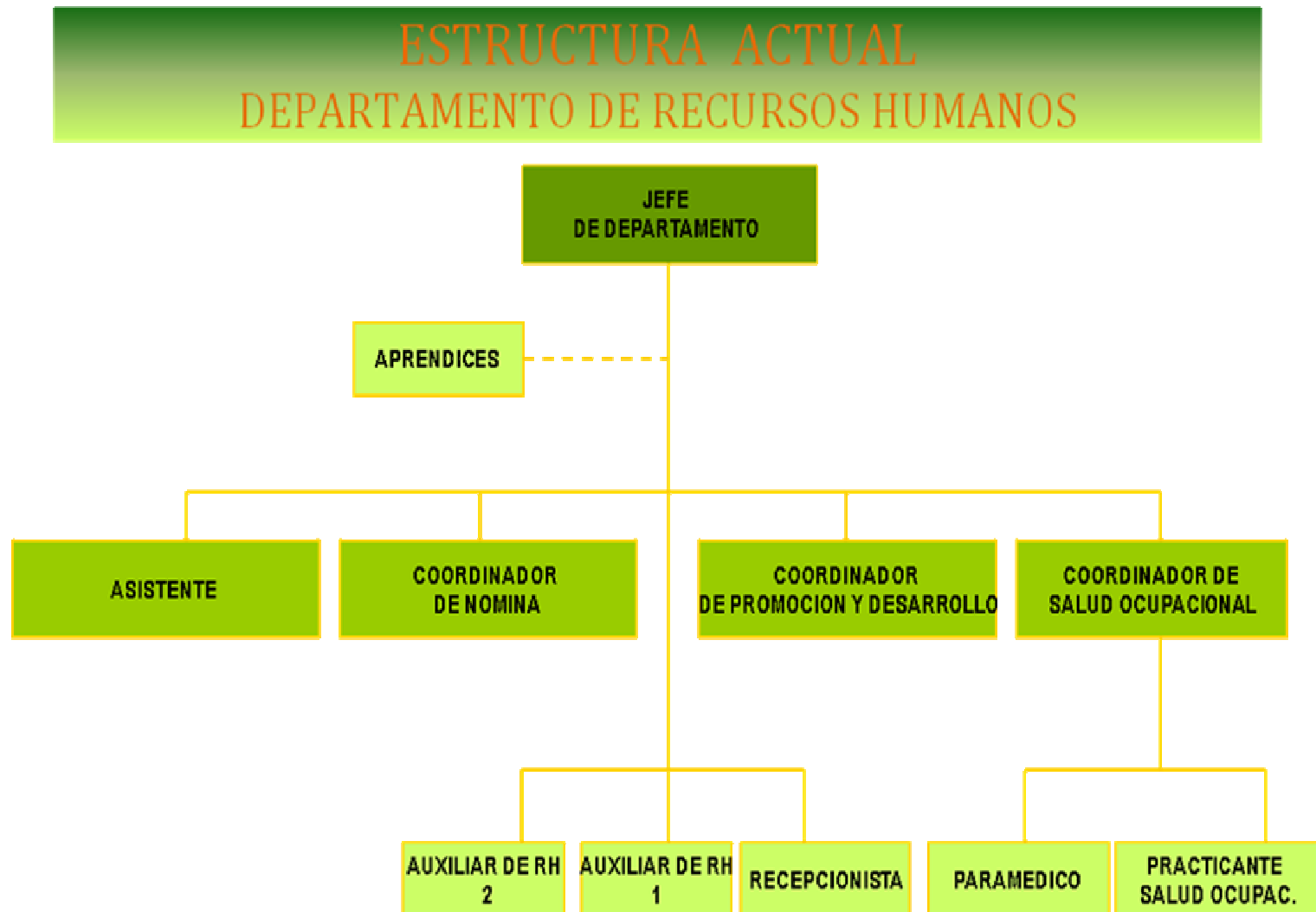
- Replantear la distribución actual del Departamento de Recursos Humanos
- Reorganizar las funciones de los cargos existentes.
- Redefinir la responsabilidad para cada proceso y subproceso del Departamento, de acuerdo con las necesidades, capacidades y al área de influencia de cada uno de los integrantes del equipo de Recursos Humanos
- Diseño de indicadores que le permitan medir su desempeño.
- Conocer la percepción y nivel de satisfacción que tienen sus usuarios

7.4 ESTRUCTURA ACTUAL DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

La estructura actual del Departamento, cuenta con un jefe de Departamento, una Asistente, tres coordinadores, dos auxiliares, un estudiante en práctica de salud ocupacional, un paramédico, una recepcionista y los aprendices que dependen también de esta área.

A continuación se muestra gráficamente esta estructura. (Grafica 1)

Figura 1. Estructura actual del Departamento de Recursos Humanos UAO



En esta estructura, hay una relación directa de los cargos hacia la concentración de la responsabilidad en un solo cargo, que es la cabeza del área.

Dentro de los propósitos de la organización está el permitir la consecución de los objetivos de una forma más eficiente y efectiva con un mínimo esfuerzo, en el caso de este modelo no se contempla de esta manera teniendo en cuenta que se encuentra centralizada la coordinación, la presión, la supervisión, el control, sobre un solo jefe. A continuación se muestran las desventajas que presenta la estructura actual:

- Centralización de mando.
- Hay duplicidad de trabajo presentado en reproceso.
- Demora en la toma de decisiones
- Desgaste operativo en el control de tantos cargos
- Demora en los procesos cuando hay ausencia de la persona.
- Demanda de tiempo en la atención de todos los temas de área.
- Dificultades de comunicación entre los procesos relacionados.

8. FASE III

8.1 ELABORACION DE LA PROPUESTA

Una vez conocidos el diagnóstico y los requerimientos del área se realizó una propuesta de una nueva estructura; Considerando que el cambio involucra el recurso más sensible que tiene la organización “las personas” y que se presentan conflictos de diferente tipo como rechazo, incertidumbre, desmotivación, poder etc., es importante concientizar al personal del área, para que esté preparado para el cambio. La propuesta presentada a continuación no es drástica, debido a no tiene implicación sobre todos los cargos, pero tiene cambios significativos que generaran valor al área.

De esta forma, con las tablas presentadas a continuación se relaciona el detalle y justificación para cada cambio, de los cuales los más representativos son:

- Redistribución de funciones, que por proceso están mal asignados a los cargos.
- Cambio de nomenclatura del cargo de Asistente de Recursos Humanos a Coordinadora de Selección y Desarrollo.
- Creación de un nuevo cargo de practicante de selección.
- Cambio de nomenclatura del cargo de Auxiliar de Recursos Humanos 2 por Auxiliar de nómina y cambio de línea de reporte al coordinador de nómina.
- Unificar la Coordinación de nómina como una sola subárea, la cual se encuentra desagregada.
- Cambio de nomenclatura del cargo de Coordinador de Promoción y Desarrollo a Coordinadora de Bienestar.
- Traslado del cargo de recepcionista al área Administrativa, específicamente al Departamento de Servicios Generales.

En la tabla presentada a continuación se puede hacer una comparación resumida de los cambios propuestos con la reestructuración de funciones, pudiéndolo observar desde la situación actual frente a una posterior:

Tabla 1. Caracterización de la situación actual frente a los cambios propuestos

Cargo Actual	Antes	Cargo Propuesto	Después
Auxiliar 1 RRHH	<ul style="list-style-type: none"> • Cargo muy secretarial • Actividades que se repiten con el coordinador de nómina • Poco apoyo operativo al Jefe del área 	Auxiliar de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor valor al cargo aprovechando el perfil y experiencia de la Auxiliar. • Unificar funciones por proceso • Mayor apoyo al jefe del área, para disminuir su carga operativa. • Implementación del portal del empleado para disminuir elaboración de certificados laborales y atención a público.
Auxiliar 2 RRHH	<ul style="list-style-type: none"> • Realiza funciones de procesos que no van con el cargo (Bienestar) • Poco apoyo operativo a Nómina • Realiza Procesos parcialmente (Vacaciones) • Se trabaja independiente de la nómina manejando procesos relacionados 	Auxiliar de Nómina	<ul style="list-style-type: none"> • Unificar funciones por proceso • Brindar mayor apoyo operativo al Coordinador de nómina. • Trabajar en conjunto con el coordinador de nómina para generar mayor control del proceso completo. • Entrenamiento interno de la Auxiliar en nómina en caso de ausencia del Coordinador. • Mejorar tiempos del proceso de nómina por disminución de pasos. • Disminuir los tiempos de respuesta en el trámite de préstamos a empleados.
Coordinador de Promoción y Desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> • La nomenclatura del cargo no va acorde con las funciones que realiza. • Se realizan en su mayoría actividades de Bienestar. • No se realizan actividades de desarrollo. • El proceso de capacitación se realiza parcialmente • Ya no se hace selección bajo este cargo. • La promoción se realiza a través de Oficina de comunicaciones y cada coordinador divulga sus programas. 	Coordinador a de Bienestar	<ul style="list-style-type: none"> • Unificar funciones por proceso. • Trasladar algunas funciones distribuidas en otros cargos como Convenio Lastra – Auxilio de Lentos. • Definición de funciones y responsabilidades. • Generación de espacio para realizar otras actividades como revisión de políticas de auxilios y beneficios, investigación de mercados en el tema, búsqueda de nuevos proveedores, desarrollo de nuevos programas de Bienestar

Tabla 1. Continuación

Asistente de RRHH	<ul style="list-style-type: none"> Realiza selección de todos los cargos administrativos y de apoyo académico-administrativos. No tiene personal a cargo en el área, como Asistente. Apoya al jefe del área en diferentes actividades. 	Coordinador a de Selección y Desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> Al cambiar la figura de asistente y las actividades que ésta dependan. Generar la disponibilidad para desarrollar las actividades que como una necesidad sentida, tiene la institución tales como: Evaluación de desempeño, Programas de Capacitación, Diagnostico de Clima Organizacional
No existente		Practicante Selección	<ul style="list-style-type: none"> Brindar un apoyo operativo en el reclutamiento de hojas de vida, clasificados, citaciones a entrevistas, aplicación de pruebas psicotécnicas, apoyo logístico en capacitaciones.
Coordinador de Nómina	<ul style="list-style-type: none"> Actualmente el proceso de nomina se maneja independiente de la actividad de Seguridad Social. Alta carga operativa en el registro de un gran volumen de novedades concentradas en un solo cargo. La operatividad reduce el tiempo que se debe dedicar al control y a la ejecución de otras tareas que le generen mayor valor al cargo. 	Coordinador de Nómina	<ul style="list-style-type: none"> Dependencia funcional del auxiliar de nómina. Unificación de procesos con la Auxiliar de RH y la Auxiliar de Nómina (paz y salvos, vacaciones, contratación, Seguridad Social) Descentralización del cargue de novedades. Ampliar el tiempo dedicado a la revisión y control incluyendo la seguridad social. Realizar y revisar informes de control de horarios en el software de control de asistencia. Brindar mayor apoyo al jefe del área, en el control de vencimientos y contratación del personal. Realizar investigación de mercados en el tema de compensación.

Tabla 1. Continuación

Jefe Departament o de RRHH	<ul style="list-style-type: none"> • Alta demanda en actividades operativas como en elaboración de comunicados por movimientos de personal y recategorización de docentes. • Alta dedicación de tiempo en revisión de contratos y prorrogas. • Mucha concentración de control por reportar todos los empleados del área, directamente a un solo cargo. 	Jefe Departamen to de RRHH	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor apoyo operativo por parte de la Auxiliar de Recursos Humanos. • Delegación de revisión de contratos, prorrogas y otrosí al coordinador de nómina. • Descentralización del control apoyándose más en los Coordinadores. • Al disminuir la operatividad le deben brindar al jefe del área la oportunidad de orientar más su dirección y su gestión hacia la parte estratégica. (cumplimiento de indicadores, seguimiento al plan operativo de la Viceadminsitrativa, adopción del modelo de Competencias Laborales, entre otros.)
Recepcionist a	<ul style="list-style-type: none"> • Maneja el conmutador. • Se realizan llamadas a larga distancia y celulares, • Se radica y despacha correspondencia y se brinda información general. 	Recepcionis ta	<ul style="list-style-type: none"> • Estas funciones no van alineadas con la gestión del área de Recursos Humanos ni generan ningún tipo de valor. El jefe de Recursos Humanos no debería de tener bajo su reporte este tipo de actividades; se recomienda el traslado al área de Servicios Generales, donde se manejan temas relacionados.

Tabla 2. Evaluación de la funciones del cargo Asistente de Recursos Humanos frente a los procesos.

<p>CARGO ACTUAL: ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS CARGO PROPUESTO: COORDINADORA DE SELECCIÓN Y DESARROLLO</p>
<p>OBJETIVO ACTUAL: Contribuir a través de la ejecución del proceso de selección, la incorporación del personal que cumpla con las competencias específicas del puesto de trabajo y las necesidades generales de la organización, como también diseñar e implementar programas de desarrollo del personal y organizacional que permitan la aplicación y la satisfacción plena de las personas y el logro de los objetivos organizacionales.</p>
<p>FUNCIONES PROPUESTAS</p> <p>ADICIONAR</p> <ul style="list-style-type: none"> • Programar la capacitación interna a los empleados administrativos, cumpliendo con las necesidades de formación técnica y de gestión de la Institución. • Desarrollar modelos de selección basado en competencias, para todo el personal permitiendo mejorar la idoneidad de sus perfiles. • Implementar un mecanismo de Evaluación anual, dirigido a todo nivel, que permita hacer seguimiento del desempeño, cumplimiento de objetivos e identificar necesidades de capacitación del personal. • Realizar un diagnóstico del Clima Organizacional, dirigida a todo el personal que permita conocer el grado de motivación, sus condiciones laborales y sus necesidades para desarrollar programas que mejoren la productividad del personal <p>RETIRAR</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asistir al Jefe del departamento en planes, proyectos, reuniones y /o actividades que sean asignadas para su respectiva ejecución.
<p>NUEVO ENFOQUE</p> <p>En la actualidad este cargo responde por el proceso de Selección, por una parte de capacitación y por actividades administrativas del Departamento como apoyo al Jefe del mismo. Al pasar este cargo como una Coordinación asumirá completamente el proceso de capacitación e incluirá la realización de Evaluaciones de Desempeño laboral y Clima Organizacional, además del proceso de selección que viene desarrollando la persona que se encuentra actualmente en el cargo.</p>

Tabla 2. Continuación

CONCLUSIONES DE LA ACTUALIZACION
<p>La persona que desempeña el cargo por dar cumplimiento a las funciones de apoyo administrativo del área como Asistente, no está realizando tareas de alto impacto en la organización como son la capacitación y el desarrollo del personal, puesto que le demanda mucho tiempo la ejecución de dichas tareas.</p> <p>Teniendo en cuenta el tamaño del área y con la propuesta de una nueva estructura que le disminuya carga operativa y demande menos funciones de control al jefe del área, este cargo se podría replantear como Coordinadora de Selección y Desarrollo.</p> <p>Para la implementación de dichos procesos (Modelo competencias, Evaluación de Desempeño, Clima organizacional, Capacitación), que van relacionados con los requisitos de la norma que competen al Departamento y si se requiere continuar con el apoyo al jefe en varias actividades del área, se recomienda la posibilidad de una practicante en psicología dentro de la cuota de aprendices de la Universidad, que brinde apoyo a la Coordinadora. Esta persona realizaría funciones como: reclutamiento de hojas de vida por diferentes medios, publicación de clasificados, citación a entrevistas, aplicación y calificación de pruebas psicotécnicas, manejo del banco de hojas de vida, entrevistas de algunos cargos, apoyo logístico en las capacitaciones.</p>

Tabla 3. Evaluación de la funciones del cargo Auxiliar de Recursos Humanos frente a los procesos

CARGO: AUXILIAR DE RECURSOS HUMANOS
OBJETIVO ACTUAL: Brindar apoyo administrativo en todos los procesos generados en el departamento y atención al público, orientando acciones que permitan un efectivo desempeño del departamento.
<p>FUNCIONES PROPUESTAS ADICIONAR</p> <ul style="list-style-type: none"> • Imprimir semestralmente los contratos del personal docente modalidad Hora Cátedra, legalizando su vinculación contractual. • Ingresar al sistema las prorrogas del personal a termino fijo a los cuales se les renueva el contrato de acuerdo con lo autorizado en el nombramiento. • Enviar cartas de vencimiento de los contratos a término fijo, con más de treinta días de antelación dando cumplimiento al requisito de ley. • Reactivar en el sistema el personal que se nombra nuevamente en cada período. • Ingresar en el reloj de control de asistencia al personal nuevo que de acuerdo a la política deben llevar este registro, controlando sus horarios y jornadas adicionales. • Elaborar cartas a los empleados que han tenido novedad de movimientos de personal (traslado, cambio de cargo, cambios de dependencia funcional, nivelaciones, promociones), formalizando oportunamente dichos cambios. <p>RETIRAR</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proceso de rotación de Paz y Salvo de Retiro.
<p>NUEVO ENFOQUE</p> <p>Como está planteado actualmente el cargo, es muy secretarial a pesar de denominarse Auxiliar; Se quiere delegar un poco mas de responsabilidad y asignar otras funciones que generen mayor valor y apoyo operativo para los coordinadores y el jefe del área. Se debe aprovechar más el potencial de la persona que ocupa el cargo ya que cuenta con un buen perfil y experiencia. Teniendo en cuenta que la nómina es un proceso crítico dentro de la institución, es necesario que las auxiliares se entrenen en este cargo en caso de requerir una rotación interna por cualquier eventualidad del titular del cargo de nómina.</p>

Tabla 3. Continuación.

<p>Buscando un enfoque por proceso, a continuación se justifica la reestructuración de estas funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Este cargo dentro de sus funciones genera los contratos del personal administrativo y docentes indefinidos, se sugiere adicionar los contratos del personal hora cátedra para que quede bajo un solo responsable. • En el caso de las prorrogas este cargo solo elabora el documento físico, se sugiere que adicionalmente se graben las mismas en el sistema entregándolas con el soporte al coordinador de nómina solo para revisión. • Con la contratación y las prorrogas a cargo, se propone el manejo del control de los vencimientos de contratos a término fijo para un mayor control del proceso completo. • Como este cargo maneja el ingreso del personal, debería realizar de igual manera el reingreso de los mismos, con esto no se corre riesgo de que algún empleado se quede sin actualizar datos, documentos o afiliación a entidades. • En el caso de ingresar a un empleado al reloj de asistencia, se recomienda porque actualmente este paso no tiene definido un responsable y debe hacer parte del proceso de contratación, quedando algunas personas sin ser registradas en este dispositivo de control. • En cuanto a las cartas por movimientos de personal, es una labor muy operativa que actualmente realiza el jefe del Depto., quien debe direccionar sus funciones hacia su gestión.
<p>La atención al público es una labor que demanda mucho tiempo por esta razón en los períodos de inicio de año y semestre se requiere el apoyo de las practicantes para atención al público mientras se realiza el proceso de contratación masiva.</p> <p>Se debe solicitar al Proveedor del Software un desarrollo para tener la opción de un reintegro masivo de empleados por centros de costo.</p> <p>Quitando un poco la carga operativa al cargo de Coordinador de nómina, le permitirá a este brindar más apoyo al jefe del área en cuanto al control de los procesos de seguridad social y contratación.</p>

Tabla3. Continuación.

<p>La atención al público es una labor que demanda mucho tiempo por esta razón en los períodos de inicio de año y semestre se requiere el apoyo de las practicantes para atención al público mientras se realiza el proceso de contratación masiva.</p> <p>Se debe solicitar al Proveedor del Software un desarrollo para tener la opción de un reintegro masivo de empleados por centros de costo.</p> <p>Quitando un poco la carga operativa al cargo de Coordinador de nómina, le permitirá a este brindar más apoyo al jefe del área en cuanto al control de los procesos de seguridad social y contratación.</p>

Tabla 4. Evaluación de la funciones del cargo Auxiliar 2 Recursos Humanos frente a los procesos

CARGO ACTUAL: AUXILIAR 2 RECURSOS HUMANOS
CARGO PROPUESTO: AUXILIAR DE NOMINA
OBJETIVO ACTUAL: Garantizar con el proceso de seguridad social, la cobertura del total de los empleados ante las entidades. Brindar apoyo administrativo en todos los procesos generados por el fondo de empleados y atención al público, orientando acciones que permitan un efectivo desempeño del departamento.
<p>FUNCIONES PROPUESTAS</p> <p>ADICIONAR</p> <ul style="list-style-type: none">• Ingresar mensualmente al sistema las novedades que afecten la nomina, en los conceptos generados por la seguridad social y Cartera (EMI, Pólizas de salud colectivas, aportes voluntarios a pensiones, AFC, reintegros de préstamos) <p>RETIRAR</p> <ul style="list-style-type: none">• Tramitar las respuestas de solicitudes de vacaciones debidamente aprobadas en periodos diferentes a las vacaciones colectivas.• Tramitar las compensaciones de vacaciones en dinero, previa autorización del Vicerrector Administrativo y Financiero.• Tramitar las solicitudes de auxilio de lentes de los empleados beneficiarios de los mismos y controlar el cumplimiento del derecho que se tiene.

Tabla 4. Continuación.

<p>NUEVO ENFOQUE</p> <p>Este cargo actualmente responde por afiliaciones a seguridad social, fondos de pensiones y por la cartera de los empleados. Las funciones que desarrolla este cargo son complemento o parte de todo proceso de nomina, por lo cual esta persona debe depender del Coordinador de Nomina, generando así fluidez al interior de este proceso.</p> <p>Este cargo debe responder adicionalmente por la gestión de la cartera del personal retirado o cartera inactivo, para lo cual se requiere dedicar tiempo a la conciliación de saldos con el Depto. De contabilidad, revisar el estado de los compromisos de pago de los créditos, realizar cartas de notificación de cobro y notificación a codeudores según sea el caso.</p>
<p>CONCLUSIONES DE LA ACTUALIZACION</p> <p>Actualmente el proceso de las vacaciones se encuentra distribuido en dos partes una parte la realiza la auxiliar de recursos humanos y la liquidación la realiza la coordinadora de nómina; Los cambios propuestos evitan tener procesos partidos, centrando la responsabilidad en una sola persona.</p> <p>El trámite del auxilio de Lentes se propone trasladar a la persona encargada de este tema que es la Coordinadora Bienestar.</p> <p>Las novedades de la seguridad social y la cartera serán controladas por el coordinador de nomina cuando realice el proceso de revisión.</p>

Tabla 5. Evaluación de la funciones del cargo Coordinadora de Nomina frente a los procesos

CARGO ACTUAL: COORDINADORA DE NOMINA
<p>OBJETIVO ACTUAL: Ejecutar el proceso de liquidación mensual de la nómina y prestaciones sociales (prima, vacaciones, cesantías, liquidaciones definitivas) de los funcionarios de la institución, cumpliendo con los procedimientos y políticas establecidos por la institución.</p>
<p>FUNCIONES PROPUESTAS</p> <p>ADICIONAR</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tramitar las respuestas de solicitudes de vacaciones debidamente aprobadas en periodos diferentes a las vacaciones colectivas. • Tramitar las compensaciones de vacaciones en dinero, previa autorización del Vicerrector Administrativo y Financiero. • Proceso de rotación de Paz y Salvo de Retiro. • Revisión el Proceso de Seguridad Social <p>RETIRAR</p> <ul style="list-style-type: none"> • Impresión de contratos del personal HC • Ingresar al sistema las prorrogas del personal a termino fijo a los cuales se les renueva el contrato • Enviar cartas de vencimiento de contratos a término fijo • Reingresar en el sistema el personal que se nombra nuevamente en cada período. • Ingresar en el reloj de control de asistencia al personal nuevo. • Ingresar al sistema, las novedades que afecten la nomina, en los conceptos generados por la seguridad social y Cartera (EMI, Pólizas de salud colectivas, aportes voluntarios, AFC, reintegros de préstamos)
<p>NUEVO ENFOQUE</p> <p>Actualmente este cargo tiene una gran carga operativa. Lo cual no le permite desempeñar una función de coordinación como tal. La propuesta es delegar en este cargo una mayor responsabilidad en cuanto a la revisión y control haciendo una redistribución de funciones operativas hacia las auxiliares, permitiendo así que el cargo pueda desarrollar otro tipo de actividades tales como: Apoyo al jefe de área en el control de las prorrogas y adiciones por cambios de modalidad de contratación, actualizar indicadores del área de administración de personal, como índices de rotación, de reclamaciones de nomina, de reclamaciones por seguridad social, generar mensualmente el informe de control de asistencia del personal, realizar investigación y desarrollo de propuestas de compensación flexible para los empleados.</p>

Tabla 5. Continuación.

<p>CONCLUSIONES DE LA ACTUALIZACION</p> <p>Disminuyendo un poco la carga operativa al cargo de Coordinadora de nómina, le permitirá a éste brindar más apoyo al jefe del área en cuanto al control de los procesos de seguridad social y contratación, para que él a su vez pueda ampliar su gestión y concentrarse en la parte estratégica del área.</p>
--

Tabla 6. Evaluación de la funciones del cargo Coordinadora de Promoción y Desarrollo frente a los procesos.

<p>CARGO ACTUAL: COORDINADORA DE PROMOCION Y DESARROLLO</p> <p>CARGO PROPUESTO: COORDINADORA DE BIENESTAR</p>
<p>OBJETIVO ACTUAL: Diseñar y desarrollar planes, proyectos y programas de bienestar institucional, en miras del beneficio de los trabajadores, promoviendo la integración, desarrollo personal y profesional hacia la institución y su grupo familiar.</p>
<p>FUNCIONES PROPUESTAS</p> <p>ADICIONAR</p> <ul style="list-style-type: none"> • Liderar el programa de inducción y reintroducción institucional, contribuyendo a la adecuada incorporación de los nuevos funcionarios a la Universidad. • Tramitar las solicitudes de auxilio de lentes de los empleados beneficiarios de los mismos y controlar el cumplimiento del derecho que se tiene. • Manejo del programa de Acondicionamiento Físico con LASTRA. <p>RETIRAR</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacitación

Tabla 6. Continuación.

<p>NUEVO ENFOQUE</p> <p>Este cargo responde por las actividades de Bienestar que se realizan para los empleados, además de la dotación del personal administrativo y comparte con el Asistente del Departamento la realización de capacitaciones para el personal. Con el cambio propuesto esta Coordinación asumirá la responsabilidad por las actividades de bienestar para empleados, la dotación del personal administrativo, la realización de eventos Institucionales para empleados y la ejecución de la inducción corporativa al personal nuevo que ingresa a la Organización.</p>
<p>CONCLUSIONES DE LA ACTUALIZACION</p> <p>Buscando un enfoque por proceso se traslada el tema completo de Capacitación a la actual Asistente de Recursos Humanos.</p> <p>El manejo del convenio de acondicionamiento físico en este momento no tiene un responsable definido lo cual hace que no exista un control sobre el mismo y se maneje fraccionado. Actualmente suministra información la coordinadora de bienestar, el contacto lo realiza el jefe de recursos humanos, los descuentos se canalizan por nomina y la auxiliar 1 realiza el pago de la factura.</p> <p>Se plantea la necesidad de realizar una revisión de políticas de auxilios y beneficios, con el fin de brindar mayor cobertura en programas y beneficios a una población más grande, Así como el desarrollo de estrategias para incrementar la participación del personal en las mismas mejorando así la motivación y retención de personal.</p>

Tabla 7. Evaluación de la funciones del cargo Recepcionista frente a los procesos

CARGO ACTUAL: RECEPCIONISTA
<p>OBJETIVO ACTUAL:</p> <p>Brindar información, atención y orientación al público en general de manera personal o telefónica, respecto a los servicios ofrecidos por la universidad, asegurando la transferencia efectiva de llamadas y/o direccionamiento a las dependencias o personas requeridas.</p>
<p>FUNCIONES PROPUESTAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • No cambia.
<p>NUEVO ENFOQUE</p> <p>Este cargo realiza funciones de apoyo administrativo para todas las dependencias de la Universidad, como es atención al público para suministrar información general, recepción de llamadas y correspondencia, salida de llamadas a larga distancia y celulares etc. Las cuales no están relacionadas con la gestión de Recursos Humanos.</p>
<p>CONCLUSIONES DE LA ACTUALIZACION</p> <p>Se propone el traslado de la dependencia funcional de este cargo al Departamento de Servicios Generales.</p>

Figura 2. Propuesta de nueva estructura para el Departamento de Recursos Humanos UAO



8.2 VENTAJAS DE LA ESTRUCTURA PROPUESTA

Este modelo le permitirá al Departamento el desarrollo de proyectos de impacto en la organización y que generan valor no solo al departamento sino a la Institución, frente a la optimización de los siguientes aspectos:

- Incentiva la especialización, permitiendo mayor eficiencia: Cada subarea se especializará en su campo, garantizando la calidad del servicio. Este aspecto debe brindar apoyo adicional al jefe del área, disminuyendo el volumen de atención a público, direccionándolo a cada coordinación.
- Permite la coordinación de los integrantes del departamento a todo nivel: El delimitar las funciones, definir claramente las responsabilidades y niveles de atribución de cada cargo, facilita la coordinación de las tareas y se obtiene mayor eficiencia en cada cargo.
- Al distribuir las funciones hay mayor empoderamiento, representado en delegación de responsabilidades y una efectiva toma de decisiones
- Descentralización de decisiones: Las decisiones son tomadas con un criterio más técnico y genera agilidad en los procesos.
- Disminuye la presión sobre un solo jefe: Permitirá que el jefe del área se desgaste menos en la operatividad y el control, brindando espacio para el desarrollo de estrategias que mejoren la gestión y permitan alcanzar los objetivos institucionales.
- Línea directa de comunicación: Buscando mayor rapidez y facilitando la comunicación entre los diferentes cargos.

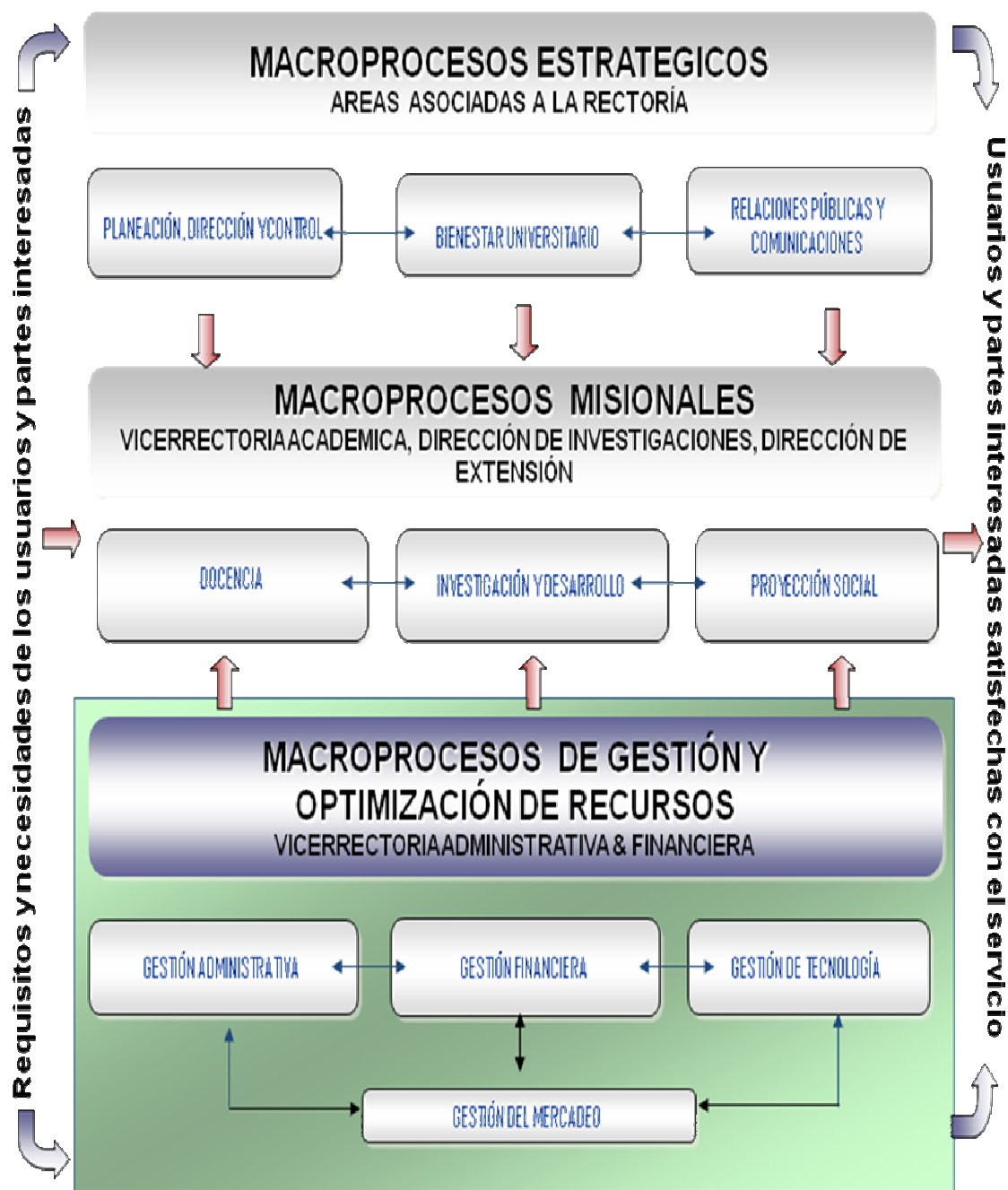
9. PROPUESTA DE INDICADORES PARA EL AREA DE RECURSOS HUMANOS

Dentro de los requerimientos del proyecto se plantea la necesidad de diseñar indicadores para el Departamento, que sirvan como un mecanismo mediante el cual se realice la medición de la efectividad de los procesos del área para alcanzar los objetivos Institucionales, el impacto en las diferentes actividades y la satisfacción de los usuarios.

El objetivo de esta herramienta de medición es identificar los factores que influyen positiva o negativamente al logro de los objetivos propuestos; en este proceso se combinan el análisis del pasado (gestión) y la previsión y evaluación de alternativas futuras (planeación), de esta forma, la información que genere este análisis debe servir como base para la planeación a corto y largo plazo y toma de decisiones del área.

Para identificar la ubicación del Departamento dentro de los procesos claves de la institución y su interacción con las demás áreas de la empresa, se presenta el mapa de procesos, en el cual el Departamento se ubica dentro del macroproceso de Gestión Administrativa.

Figura 3. Macroproceso de Gestión Administrativa – Universidad Autónoma de Occidente



9.2 SELECCIÓN DE INDICADORES

Las actividades del área de Recursos Humanos tienen incidencia en todos los procesos de la institución, su impacto es principalmente social y los resultados se ven reflejados en la parte financiera y en la productividad de la empresa, de ahí la importancia de medir su gestión y por tanto de tener unos indicadores que garanticen y permitan dicha medición.

La implementación de estos indicadores le permitirá al área:

- Adoptar un enfoque orientado a resultados.
- Alinear los indicadores de gestión de Recursos Humanos con la estrategia de la Organización.
- Medir el impacto de los procesos del área permitiéndole asegurar su contribución de valor a la institución.
- Identificar oportunidades de mejora
- Evaluar la calidad del servicio y la satisfacción del usuario
- Realizar comparaciones con períodos anteriores para establecer mejores mecanismos de control.

A continuación se presentan los indicadores propuestos para el área de Recursos humanos para sus diferentes procesos:

Tabla 8. Indicador de Gestión: Efectividad de la Selección de Personal

HOJA DE VIDA
INDICADOR DE GESTIÓN

*** Departamento de Recursos Humanos**

Nombre del indicador	Efectividad de la Selección de Personal
Tipo	Eficiencia
Objetivo	Identificar en nivel de idoneidad de los candidatos enganchados.
Proceso relacionado	Selección
Objetivo de calidad relacionado	2. Implementar el modelo de gestión hacia la calidad y mejoramiento continuo de los procesos a través de estándares de alto desempeño.
Unidad de medida	Porcentaje
Cálculo	$\frac{\text{Número de trabajadores nuevos que pasan el periodo de prueba durante el trimestre}}{\text{Número total de empleados contratados durante el trimestre}} \times 100$
Frecuencia de medición	Trimestral
Glosario (terminología)	Periodo de Prueba: Etapa inicial del contrato del trabajador, durante el cual se evalúa el nivel de ajuste del empleado al cargo para el cual ha sido contratado.
Origen de los datos	Proceso de selección, contratación y encuesta de evaluación del periodo de prueba.
Responsable	Gestor: Jefe de Recursos Humanos - Monitoreo: Asistente de Recursos Humanos
Situación Actual	Estado Actual: Se iniciará la medición a partir del mes de julio de 2009 Umbral / Meta:
Rangos de tolerancia	Excelente: 100% Satisfactorio: 90% - 99% Aceptable: 80% - 89% Alarma: 70% - 79% Critico: 10% - 69%

Fuente: Departamentos de Recursos Humanos - OyM

Tabla 9. Indicador de Gestión: Eficacia del Proceso de Selección de Personal

**HOJA DE VIDA
INDICADOR DE GESTIÓN**

*** Departamento de Recursos Humanos**

Nombre del indicador	Eficacia del Proceso de Selección de Personal
Tipo	Eficiencia
Objetivo	Conocer el nivel de eficacia del proceso de selección
Proceso relacionado	Selección de Personal
Objetivo de calidad relacionado	2. Implementar el modelo de gestión hacia la calidad y mejoramiento continuo de los procesos a través de estándares de alto desempeño.
Unidad de medida	Porcentaje
Cálculo	$\frac{\text{Número de vacantes cubiertas en la Institución durante el trimestre}}{\text{Número total de vacantes del trimestre}} \times 100$
Frecuencia de medición	Trimestral
Glosario (terminología)	
Origen de los datos	Proceso de selección
Responsable	Gestor: Jefe de Recursos Humanos - Monitoreo: Asistente de Recursos Humanos
Situación Actual	Estado Actual: Se iniciará la medición a partir del mes de julio de 2009 Umbral / Meta:
Rangos de tolerancia	Excelente: 100% Satisfactorio: 90% - 99% Aceptable: 80% - 89% Alarma: 70% - 79% Crítico: 10% - 69%

Fuente: Departamentos de Recursos Humanos - OyM

Tabla 10. Indicador de Gestión: Funcionarios con inducción, posterior a su contratación

HOJA DE VIDA
INDICADOR DE GESTIÓN

* Departamento de Recursos Humanos

Nombre del indicador	Funcionarios con inducción, posterior a su contratación
Tipo	Eficacia
Objetivo	Identificar la cantidad de nuevos funcionarios que reciben inducción al ingresar.
Proceso relacionado	Inducción
Objetivo de calidad relacionado	10. Capacitar y actualizar permanentemente el recurso humano de la Institución.
Unidad de medida	Porcentaje
Cálculo	$\frac{\text{Número de personas que reciben la inducción durante el semestre}}{\text{Número de personas vinculadas en el semestre}} \times 100$
Frecuencia de medición	Semestral
Glosario (terminología)	Inducción: Proceso de orientación y ubicación de los nuevos trabajadores frente a la Universidad
Origen de los datos	Proceso de inducción de personal, asistencia a la inducción, proceso de selección de personal
Responsable	Gestor: Jefe de Recursos Humanos - Monitoreo: Coordinador de Bienestar y Desarrollo
Situación Actual	Estado Actual: Umbral / Meta:
Rangos de tolerancia	No aplica

Fuente: Departamentos de Recursos Humanos - OyM

Tabla 11. Indicador de Gestión: Eficacia en el Plan Capacitación

HOJA DE VIDA
INDICADOR DE GESTIÓN

*** Departamento de Recursos Humanos**

Nombre del indicador	Eficacia en el Plan Capacitación
Tipo	Eficacia
Objetivo	Identificar en nivel de cumplimiento del Programa anual de Capacitación.
Proceso relacionado	Inducción y Capacitación
Objetivo de calidad relacionado	10. Capacitar y actualizar permanentemente el recurso humano administrativo de la Institución.
Unidad de medida	Porcentaje
Cálculo	$\frac{\text{Número de capacitaciones ejecutadas durante el semestre}}{\text{Número de capacitaciones planeadas durante el semestre}} \times 100$
Frecuencia de medición	Semestral
Glosario (terminología)	Plan de Capacitación: proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual el personal adquiere o desarrolla conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente a aspectos de la organización, el puesto o el ambiente laboral.
Origen de los datos	Programa o plan de capacitación anual
Responsable	Gestor: Jefe de Recursos Humanos - Monitoreo: Asistente de Recursos Humanos
Situación Actual	Estado Actual: Se iniciará la medición a partir del tercer trimestre de 2009 Umbral / Meta:
Rangos de tolerancia	Excelente: 100% Satisfactorio: 80% - 99% Aceptable: 70% - 79% Alarma: 50% - 69% Critico: 10% - 49%

Fuente: Departamentos de Recursos Humanos - OyM

Tabla 12. Indicador de gestión: Inversión en Capacitación

HOJA DE VIDA
INDICADOR DE GESTIÓN

*** Departamento de Recursos Humanos**

Nombre del indicador	Inversión en Capacitación
Tipo	Eficiencia
Objetivo	Conocer la inversión que la Institución destina para capacitar a sus empleados.
Proceso relacionado	Capacitación
Objetivo de calidad relacionado	10. Capacitar y actualizar permanentemente el recurso humano administrativo de la Institución.
Unidad de medida	Valor
Cálculo	<u>Ejecución del rubro de presupuesto de capacitación durante el semestre</u> Asignación económica del rubro para capacitación dentro del presupuesto
Frecuencia de medición	Semestral
Glosario (terminología)	
Origen de los datos	Programa o plan de capacitación anual
Responsable	Gestor: Jefe de Recursos Humanos - Monitoreo: Asistente de Recursos Humanos
Situación Actual	Estado Actual: Umbral / Meta:
Rangos de tolerancia	No aplica

Tabla 13. Indicador de Gestión: Horas invertidas en Capacitación

HOJA DE VIDA
INDICADOR DE GESTIÓN

*** Departamento de Recursos Humanos**

Nombre del indicador	Horas invertidas en Capacitación
Tipo	Eficiencia
Objetivo	Conocer el número de horas invertidas en capacitación por empleado.
Proceso relacionado	Capacitación
Objetivo de calidad relacionado	10. Capacitar y actualizar permanentemente el recurso humano administrativo de la Institución.
Unidad de medida	Horas
Cálculo	$\frac{\text{Total de horas de Capacitación}}{\text{Total de Trabajadores Capacitados}} = \text{Horas por Trabajador}$
Frecuencia de medición	Semestral
Glosario (terminología)	
Origen de los datos	Programa o plan de capacitación anual
Responsable	Gestor: Jefe de Recursos Humanos - Monitoreo: Asistente de Recursos Humanos
Situación Actual	Estado Actual: Umbral / Meta:
Rangos de tolerancia	No Aplica

Tabla 14. Indicador de gestión: Eficacia del Proceso de Nómina

HOJA DE VIDA
INDICADOR DE GESTIÓN

* Departamento de Recursos Humanos

Nombre del indicador	Eficacia del Proceso de Nómina
Tipo	Eficacia
Objetivo	Identificar las no conformidades presentadas en el proceso de nómina por reclamaciones de los usuarios con el fin de tomar las acciones pertinentes.
Proceso relacionado	Nómina
Objetivo de calidad relacionado	9. Fomentar condiciones sociales, económicas, ambientales y culturales que permitan el desarrollo de modos y condiciones de vida dignos para los miembros de la comunidad universitaria.
Unidad de medida	Porcentaje
Cálculo	$\frac{\text{Número de reclamaciones de nómina durante el mes}}{\text{Número de empleados mensual en la nómina}} \times 100$
Frecuencia de medición	Mensual
Glosario (terminología)	
Origen de los datos	Reclamaciones de Nómina
Responsable	Gestor: Jefe de Recursos Humanos - Monitoreo: Coordinador de Nómina
Situación Actual	Estado Actual: Se iniciará la medición a partir del mes de Julio de 2009 Umbral / Meta:
Rangos de tolerancia	No aplica

Tabla 15. Indicador de gestión: Oportunidad en afiliaciones a la Seguridad Social

HOJA DE VIDA
INDICADOR DE GESTIÓN

* Departamento de Recursos Humanos

Nombre del indicador	Oportunidad en afiliaciones a la Seguridad Social
Tipo	Eficacia
Objetivo	Identificar las oportunidades que se dan en el proceso de afiliación a la Seguridad Social del personal.
Proceso relacionado	Seguridad Social
Objetivo de calidad relacionado	Tomar acciones preventivas o correctivas frente a las dificultades que se presentan en el proceso de afiliaciones a seguridad social.
Unidad de medida	Porcentaje
Cálculo	$\frac{\text{Número de afiliaciones oportunas a la seguridad social}}{\text{Número de ingresos del mes}} \times 100$
Frecuencia de medición	Mensual
Glosario (terminología)	
Origen de los datos	Proceso de Contratación, nómina
Responsable	Gestor: Jefe de Recursos Humanos - Monitoreo: Coordinador de Nómina
Situación Actual	Estado Actual: Umbral / Meta:
Rangos de tolerancia	No Aplica

Tabla 16. Indicador de gestión: Satisfacción en la oportunidad de trámites administrativos

HOJA DE VIDA
INDICADOR DE GESTIÓN

*** Departamento de Recursos Humanos**

Nombre del indicador	Satisfacción en la oportunidad de trámites administrativos
Tipo	Calidad
Objetivo	Identificar el nivel de satisfacción del personal, frente al tiempo de respuesta de los trámites administrativos del Departamento.
Proceso relacionado	Procesos Administrativos (Trámite de Cartas laborales, auxilios, cesantías, vacaciones, prestamos etc)
Objetivo de calidad relacionado	Tomar acciones preventivas o correctivas frente a las dificultades que se presentan en el trámite de los procesos administrativos, realizando los ajustes necesarios.
Unidad de medida	Porcentaje
Cálculo	Encuesta de nivel de satisfacción de los usuarios frente a las oportunidad, calidad y calidez en el servicio prestado.
Frecuencia de medición	Trimestral
Glosario (terminología)	
Origen de los datos	Soportes con fecha de trámite.
Responsable	Gestor: Jefe de Recursos Humanos - Monitoreo: empleados Recursos Humanos
Situación Actual	Estado Actual: Umbral / Meta:
Rangos de tolerancia	Excelente: de 1 a 3 días Satisfactorio: 4 - 5 días Aceptable 6 – 8 Deficiente: mas de 10 días

Fuente: Departamentos de Recursos Humanos - OyM

Tabla 17. Indicador de gestión: Índice de Ausentismo por evento de Incapacidad

HOJA DE VIDA
INDICADOR DE GESTIÓN

* Departamento de Recursos Humanos

Nombre del indicador	Índice de Ausentismo por evento de Incapacidad
Tipo	Eficiencia
Objetivo	Identificar el impacto en el ausentismo global por efecto de las incapacidades presentadas por enfermedad general o accidente de trabajo.
Proceso relacionado	Salud Ocupacional
Objetivo de calidad relacionado	9. Fomentar condiciones sociales, económicas, ambientales y culturales que permitan el desarrollo de modos y condiciones de vida dignos para los miembros de la comunidad universitaria.
Unidad de medida	Porcentaje
Cálculo	$\frac{\text{Número de días perdidos por incapacidades reportados}}{\text{Número total de días laborables de los funcionarios (Mes)}} \times 100$
Frecuencia de medición	Mensual
Glosario (terminología)	Ausentismo: Conjunto de ausencias por parte de los trabajadores, justificadas o no. Incapacidad laboral: Imposibilidad que afronta un trabajador para laborar como consecuencia de una enfermedad o un accidente de trabajo
Origen de los datos	
Responsable	Gestor: Jefe de Recursos Humanos - Monitoreo: Coordinador de Salud Ocupacional
Situación Actual	Estado Actual: Se iniciará la medición a partir del mes de Julio de 2009 Umbral / Meta:
Rangos de tolerancia	No aplica

Fuente: Departamentos de Recursos Humanos - OyM

Tabla 18. Indicador de Gestión: Índice de rotación de personal

HOJA DE VIDA
INDICADOR DE GESTIÓN

* Departamento de Recursos Humanos

Nombre del indicador	Índice de rotación de personal
Tipo	Eficiencia
Objetivo	Realizar comparaciones en la fluctuación del personal anualmente, para prever necesidades de contratación, focalizar acciones en los procesos de selección en las áreas de mayor índice de rotación.
Proceso relacionado	Contratación
Objetivo de calidad relacionado	9. Fomentar condiciones sociales, económicas, ambientales y culturales que permitan el desarrollo de modos y condiciones de vida dignos para los miembros de la comunidad universitaria.
Unidad de medida	Porcentaje
Cálculo	$\frac{\text{Número de retiros de personal durante el año}}{\text{Media anual de empleados}} \times 100$
Frecuencia de medición	Anual
Glosario (terminología)	Retiros de Personal: Número de personas que se desvinculan de la Universidad (sin importar la causa) Media anual: Promedio anual de empleados.
Origen de los datos	Proceso de contratación, nómina y selección
Responsable	Gestor: Jefe de Recursos Humanos - Monitoreo: Auxiliar 1 de RRHH
Situación Actual	Estado Actual: Se empezará a medir a partir del 2009 Umbral / Meta:
Rangos de tolerancia	No aplica <div style="text-align: right;">Fuente: Departamentos de Recursos Humanos - OyM</div>

Tabla 19. Indicador de gestión: Análisis de Retiros Voluntarios

HOJA DE VIDA
INDICADOR DE GESTIÓN

* Departamento de Recursos Humanos

Nombre del indicador	Análisis de Retiros Voluntarios
Tipo	Eficiencia
Objetivo	Identificar las causas de retiros voluntarios para desarrollar diagnósticos y promover acciones de retención del personal.
Proceso relacionado	Contratación
Objetivo de calidad relacionado	9. Fomentar condiciones sociales, económicas, ambientales y culturales que permitan el desarrollo de modos y condiciones de vida dignos para los miembros de la comunidad universitaria.
Unidad de medida	Porcentaje
Cálculo	$\frac{\text{Número de retiros por renuncia voluntaria durante el semestre}}{\text{Total de retiros del periodo}} \times 100$
Frecuencia de medición	Semestral
Glosario (terminología)	Retiros de Personal: Número de personas que se desvinculan de la Universidad (Por renuncia voluntaria) Media anual: Promedio semestral de empleados
Origen de los datos	Proceso de contratación, nómina y selección
Responsable	Gestor: Jefe de Recursos Humanos - Monitoreo: Coordinador de Nómina
Situación Actual	Estado Actual: Se empezará a medir a partir del segundo semestre de 2009 Meta: Umbral /
Rangos de tolerancia	No aplica

Tabla 20. Indicador de gestión: Eficacia del Desempeño de los empleados

HOJA DE VIDA
INDICADOR DE GESTIÓN

* Departamento de Recursos Humanos

Nombre del indicador	Eficacia del Desempeño de los empleados
Tipo	Eficacia
Objetivo	Conocer las fortalezas y debilidades del desempeño laboral de los empleados y las causas en caso de bajo rendimiento
Proceso relacionado	Evaluación de Desempeño
Objetivo de calidad relacionado	2. Implementar el modelo de gestión hacia la calidad y mejoramiento continuo de los procesos a través de estándares de alto desempeño.
Unidad de medida	Porcentaje
Cálculo	$\frac{\text{Número de empleados evaluados satisfactoriamente}}{\text{Número de empleados evaluados en el periodo}} \times 100$
Frecuencia de medición	Semestral
Glosario (terminología)	Evaluaciones satisfactorias: empleados con calificación ponderada en la evaluación superior a 75%. Total de empleados: No de personas de la empresa sujetas a la evaluación de desempeño.
Origen de los datos	Encuestas de evaluación de desempeño
Responsable	Gestor: Jefe de Recursos Humanos - Monitoreo: Jefes de Área
Situación Actual	Estado Actual: Se empezará a medir a partir del 2009 Umbral / Meta:
Rangos de tolerancia	Excelente: 100%, Satisfactorio: Entre 90% y 99%, Aceptable: Entre 80% y 89%, Alarma: 70% y 79%, Critico: menos de 69%

Tabla 21. Indicador de Gestión: Asensos o Promociones – Plan Carrera

HOJA DE VIDA
INDICADOR DE GESTIÓN

* Departamento de Recursos Humanos

Nombre del indicador	Asensos o Promociones – Plan Carrera
Tipo	Impacto
Objetivo	Conocer el número de vacantes que la empresa cubre con personal interno o propio, buscando el desarrollo de un plan carrera.
Proceso relacionado	Evaluación de Desempeño
Objetivo de calidad relacionado	9. Fomentar condiciones sociales, económicas, ambientales y culturales que permitan el desarrollo de modos y condiciones de vida dignos para los miembros de la comunidad universitaria.
Unidad de medida	Porcentaje
Cálculo	$\frac{\text{Número de personal ascendido o promovido}}{\text{Número de Vacantes (Total)}} \times 100$
Frecuencia de medición	Semestral
Glosario (terminología)	Personal ascendido o promovido: trabajadores de la empresa que reúnen las características para cumplir con el puesto a desempeñar. Plan Carrera: es un método aplicable al desarrollo de futuras aptitudes, que se fundamenta en la colocación del colaborador en puestos de trabajo cuidadosamente estudiados para proporcionarle la oportunidad de desarrollar las competencias necesarias para puestos más altos.
Origen de los datos	Encuestas de evaluación de desempeño
Responsable	Gestor: Jefe de Recursos Humanos - Monitoreo: Jefes de Área
Situación Actual	Estado Actual: Umbral / Meta:
Rangos de tolerancia	No Aplica

Tabla 22. Indicador de Gestión: Cobertura de los programas de Bienestar de empleados

HOJA DE VIDA
INDICADOR DE GESTIÓN

* Departamento de Recursos Humanos

Nombre del indicador	Cobertura de los programas de Bienestar de empleados
Tipo	Cobertura
Objetivo	Desarrollar planes, proyectos y programas de bienestar institucional, en miras del beneficio de los trabajadores, promoviendo la integración, desarrollo personal y profesional hacia la institución y su grupo familiar.
Proceso relacionado	Bienestar de empleados
Objetivo de calidad relacionado	9. Fomentar condiciones sociales, económicas, ambientales y culturales que permitan el desarrollo de modos y condiciones de vida dignos para los miembros de la comunidad universitaria.
Unidad de medida	Porcentaje
Cálculo	$\frac{\text{Número de empleados que participa en cada evento o actividad}}{\text{Total de empleados programados para evento o actividad}} \times 100$
Frecuencia de medición	Trimestral
Glosario (terminología)	Personas participantes: número de personas que participa en el programa o recibe el beneficio. Personas presupuestadas: Personal al que va dirigido el beneficio o actividad.
Origen de los datos	Reporte de Actividades de Bienestar programadas
Responsable	Gestor: Jefe de Recursos Humanos - Monitoreo: Coordinador de Bienestar
Situación Actual	Estado Actual: Umbral / Meta: 95 %
Rangos de tolerancia	Excelente: 90 - 80 % Satisfactorio: 70% - 60 % Aceptable: 50% Alarma : 30 % Critico: 20% – 10 %

Tabla 23. Indicador de gestión: Uso de los programas de Bienestar de empleados

HOJA DE VIDA
INDICADOR DE GESTIÓN

* Departamento de Recursos Humanos

Nombre del indicador	Uso de los programas de Bienestar de empleados
Tipo	Eficacia
Objetivo	Conocer la demanda por parte de los empleados de los servicios de Bienestar, que la Institución brinda.
Proceso relacionado	Bienestar de empleados
Objetivo de calidad relacionado	9. Fomentar condiciones sociales, económicas, ambientales y culturales que permitan el desarrollo de modos y condiciones de vida dignos para los miembros de la comunidad universitaria.
Unidad de medida	Porcentaje
Cálculo	$\frac{\text{Número de empleados atendidos en cada servicio}}{\text{Total de empleados de la Institución}} \times 100$
Frecuencia de medición	Trimestral
Glosario (terminología)	Empleados atendidos en cada servicio: Empleados que usen algún tipo de servicio de Bienestar Total de Empleados: Todos los empleados de la Institución que pueden requerir un servicio general que no vaya dirigido a una población específica.
Origen de los datos	Informe de Bienestar
Responsable	Gestor: Jefe de Recursos Humanos - Monitoreo: Coordinador de Bienestar
Situación Actual	Estado Actual: Umbral / Meta: 95 %
Rangos de tolerancia	No aplica

Tabla 24. Indicador de gestión: Recursos Invertidos en el Bienestar de los empleados

HOJA DE VIDA
INDICADOR DE GESTIÓN

* Departamento de Recursos Humanos

Nombre del indicador	Recursos Invertidos en el Bienestar de los empleados
Tipo	Eficiencia
Objetivo	Medir los recursos destinados a los programas de Bienestar, los cuales buscan aumentar la motivación del personal, mejoramiento de su desempeño laboral y clima organizacional.
Proceso relacionado	Bienestar de empleados
Objetivo de calidad relacionado	9. Fomentar condiciones sociales, económicas, ambientales y culturales que permitan el desarrollo de modos y condiciones de vida dignos para los miembros de la comunidad universitaria.
Unidad de medida	Porcentaje
Cálculo	$\frac{\text{Recursos Invertidos en actividades de Bienestar}}{\text{Recursos Presupuestados}} \times 100$
Frecuencia de medición	Semestral
Glosario (terminología)	
Origen de los datos	Informe de Bienestar
Responsable	Gestor: Jefe de Recursos Humanos - Monitoreo: Coordinador de Bienestar
Situación Actual	Estado Actual: Umbral / Meta: 100 %
Rangos de tolerancia	< 79% Deficiente > 80% < 89% Aceptable > 90% Excelente

10. INCORPORACION DE LOS REQUISITOS ESTABLECIDOS POR LA NORMA ISO 9001-2008, EN LOS PROCESOS DEL AREA.

En la búsqueda de mecanismos de aseguramiento de los requisitos de los usuarios, el cumplimiento de sus necesidades y el lograr un sistema de gestión de calidad que brinde a la institución un proceso de mejoramiento continuo institucional, la Universidad Autónoma de Occidente viene desarrollando e implementando estándares de alto desempeño para la prestación de sus servicios.

Como direccionamiento de la Vicerrectora Administrativa se lleva a cabo el proceso de certificación de Calidad y para ello, el departamento de Recursos Humanos ha incorporado a su día a día los requisitos obligatorios expresados por la norma ISO9001-2008, los cuales corresponden a:

- 6.2. Recursos Humanos
- 6.2.1. Generalidades
- 6.2.2 Competencia, Formación y Toma de conciencia
- 7.5. Producción y Prestación del Servicio
- 7.5.1 Control de la Producción y de la Prestación del Servicio
- 7.5.3. Identificación y Trazabilidad
- 7.5.4. Propiedad del Cliente
- 8.2. Seguimiento y Medición
- 8.2.1. Satisfacción del Cliente
- 8.2.3. Seguimiento y Medición de los Procesos
- 8.2.4. Seguimiento y Medición del producto
- 8.3. Control del Producto no Conforme
- 8.4. Análisis de Datos
- 8.5. Mejora
- 8.5.2. Acción Correctiva
- 8.5.3. Acción Preventiva

Para la incorporación de estos requisitos al área, ha venido implementado actividades en conjunto con el Departamento de Evaluación Organización y Métodos. El inicio de este proceso fue un primer diagnóstico con un plan de auditorías internas, donde se lograron identificar aspectos como la desactualización de los manuales lo cual no permitía evidenciar, ni realizar una evaluación debido a que lo que se hace es diferente a lo que está plasmado en los manuales; con lo anterior se genera demora en los tiempos de respuesta, tareas no realizadas por falta de delimitación de funciones y responsabilidades, y atraso en algunos procesos por funciones no definidas.

Dando continuidad al proceso de mejoramiento, el departamento adoptó las siguientes acciones;

- Se realizó la actualización de manuales de procedimientos.
- Posteriormente se capacitó al personal del área sobre la norma y se socializaron los instrumentos de medición y de registro de no conformidades.
- Se solicita la elaboración de una propuesta de una reestructuración funcional del Departamento, con la cual se pretende optimizar sus procesos para que permitan al área dedicar una mayor parte de sus actividades en el cumplimiento de estos numerales que contienen procesos críticos para toda organización en cuanto al Recurso Humano (capacitación, evaluación de desempeño, clima organizacional) .

De esta manera, se espera contribuir al mejoramiento continuo, generando resultados positivos para el área, en cuanto a efectividad, calidad, servicio y el apoyo que el área brinda a la Institución, implementando otras actividades que generen valor agregado a sus dos principales clientes: las áreas de la Universidad y los empleados.

11. IDENTIFICACION DE LOS MOMENTOS DE VERDAD CON LOS USUARIOS DEL DEPARTAMENTO.

Con el fin de identificar las expectativas, conocer el nivel de satisfacción y la percepción que tienen los usuarios sobre el departamento, se definió como parte de la metodología, llevar a cabo una encuesta estructurada que nos permita desarrollar acciones de mejoramiento, fortalecimiento y proyección de planes futuros. Este instrumento de medición, consta de 5 preguntas, 4 cerradas con unos niveles de calificación de 1 a 4 y una abierta. (Ver Anexo A)

Teniendo en cuenta que el alcance de la certificación es la Vicerrectoría Administrativa, el departamento desea realizar esta medición bajo este mismo parámetro, aplicando la encuesta hacia las áreas administrativas.

El criterio para la selección de la muestra fue, escoger un tipo de cargo por cada una de las áreas de la Vicerrectoría Administrativa. (1 jefe, 1 coordinador, 1 auxiliar, 1 secretaria)

Así mismo para las áreas más grandes como servicios generales, soporte técnico, multimedios, se tuvo en cuenta la participación de mayor número de cargos, por ejemplo la muestra de auxiliares fue de más de 3 personas.

De los 264 empleados que conforman la Vicerrectoría Administrativa, de acuerdo al criterio, se realizaron un total de 53 encuestas.

Tabla 25. Población seleccionada para la encuesta

VICERRECTORIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA		
División	Área	No. encuestas
Vicerrectoría Administrativa	Despacho	1
División Administrativa	Dirección	1
	Depto. Servicios Generales	6
	Depto. Planta Física	6
	Depto. Recursos Humanos	
	Depto. O y M	2
	Sección Publicaciones e Impresiones	7
	Depto. Protección y Control	3
División Financiera	Dirección	1
	Depto. Contabilidad	3
	Sección Kardex Financiero	1
	Depto. Tesorería	
	Depto. Compras y Suministros	2

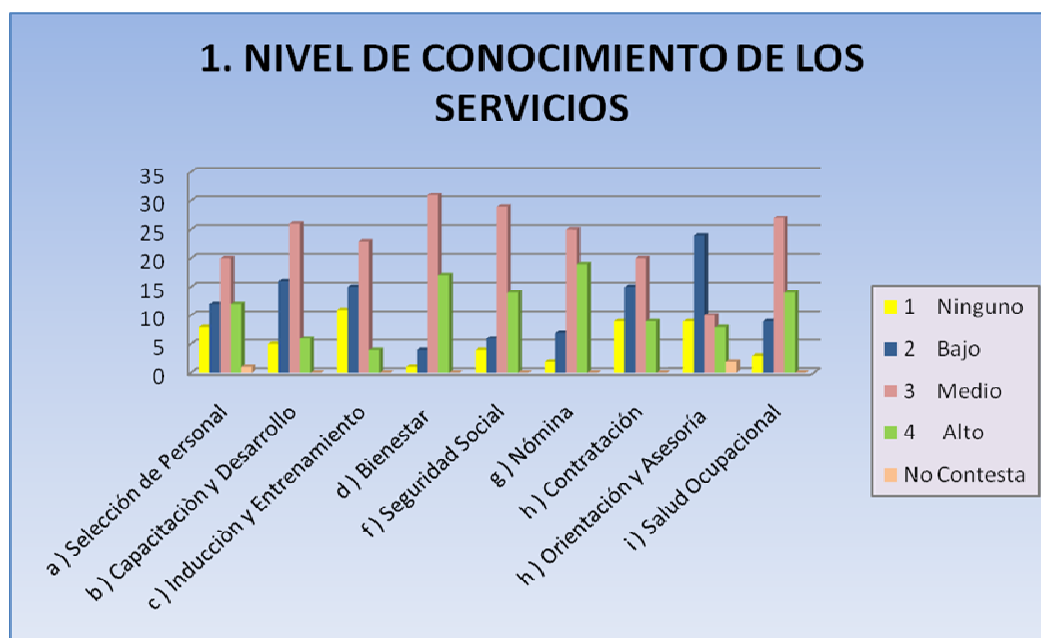
Tabla 25. Continuación

Los aspectos contemplados para la medición fueron:

- Nivel de conocimiento de los servicios
- Calidad del Servicio
- Servicios Adicionales que los empleados desean recibir
- Atención al cliente
- Tiempo de Respuesta de los tramites solicitados

11.1 RESULTADOS DE LA ENCUESTA

Figura 4. Nivel de conocimiento de los servicios



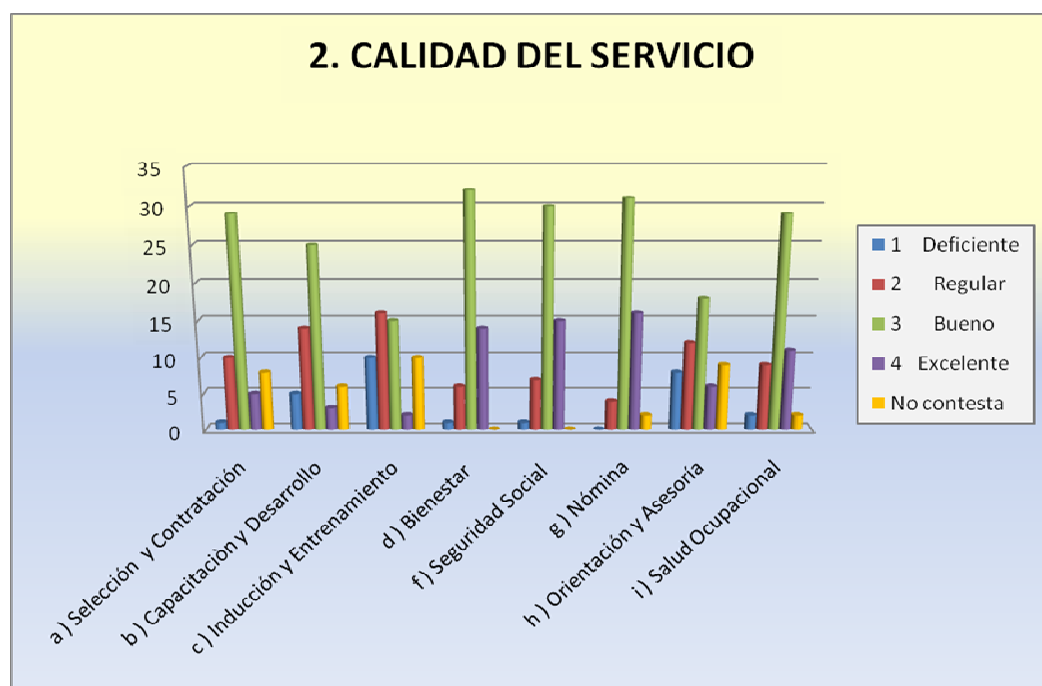
En este aspecto, algunos empleados no diligenciaron en el nivel de conocimiento, en los procesos que nunca han utilizado. Se puede observar que las subáreas de mayor conocimiento son Bienestar, nómina, seguridad social y salud ocupacional y las de menor conocimiento inducción y entrenamiento, capacitación y Desarrollo y orientación y Asesoría. El mayor número de respuestas se concentran en un nivel de conocimiento medio de los procesos del área, para lo cual el área debe buscar una estrategia de promoción como por ejemplo un proceso de reintroducción.

De las 53, 26 estuvieron en nivel bajo para el servicio de Inducción y Selección, lo cual es una referencia para el departamento en cuanto a la toma de acciones de mejora.

Tabla 26. Consolidado de respuestas pregunta 1.

	1 Ninguno	2 Bajo	3 Medio	4 Alto	No Contesta	Total
a) Selección de Personal	8	12	20	12	1	52
b) Capacitación y Desarrollo	5	16	26	6	0	53
c) Inducción y Entrenamiento	11	15	23	4	0	53
d) Bienestar	1	4	31	17	0	53
f) Seguridad Social	4	6	29	14	0	53
g) Nómina	2	7	25	19	0	53
h) Contratación	9	15	20	9	0	53
h) Orientación y Asesoría	9	24	10	8	2	51
i) Salud Ocupacional	3	9	27	14	0	53

Figura 5. Calidad del Servicio



En cuanto a la calidad se resalta que la mayor parte de la población calificó como buena y excelente. Lo cual nos muestra que el resultado final de cada proceso es de buena calidad. Sin embargo, 18 personas califican el proceso de Inducción y Orientación y Asesoría como deficiente mostrando la necesidad de fortalecer estos procesos a nivel institucional.

Tabla 27. Consolidado de respuestas pregunta 2.

	1 Deficiente	2 Regular	3 Bueno	4 Excelente	No contesta	Total
a) Selección y Contratación	1	10	29	5	8	45
b) Capacitación y Desarrollo	5	14	25	3	6	47
c) Inducción y Entrenamiento	10	16	15	2	10	43
d) Bienestar	1	6	32	14	0	53
f) Seguridad Social	1	7	30	15	0	53
g) Nómina	0	4	31	16	2	51
h) Orientación y Asesoría	8	12	18	6	9	44
i) Salud Ocupacional	2	9	29	11	2	51

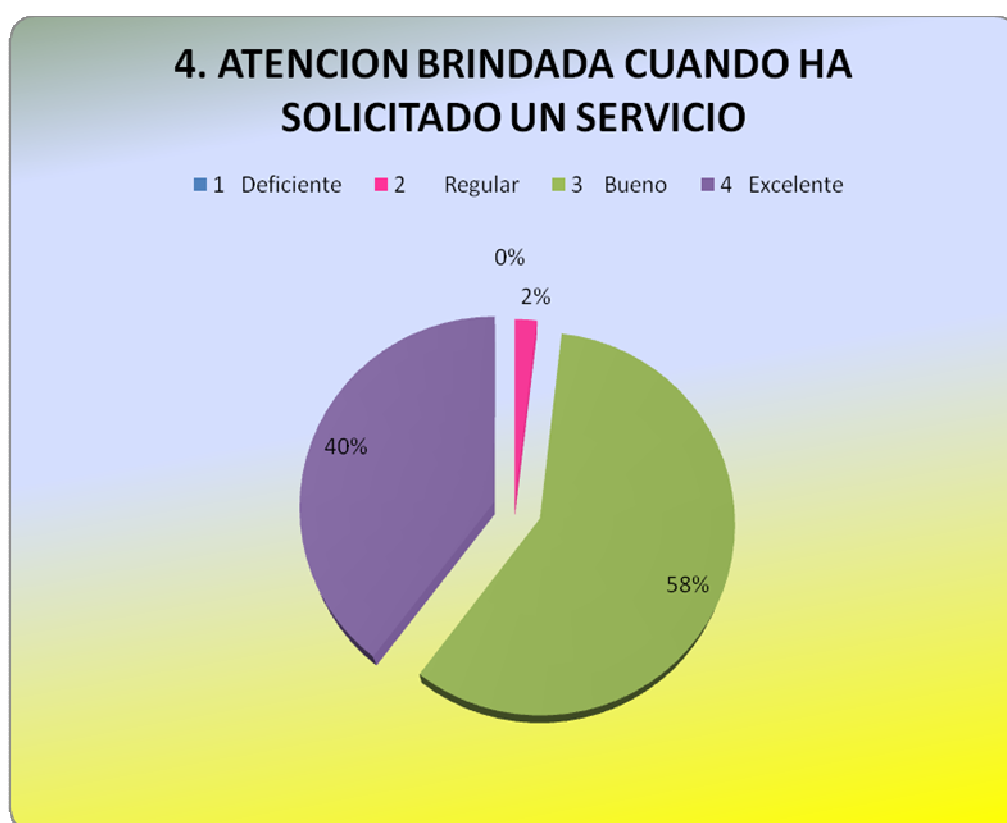
Figura 6. Servicios adicionales que le gustaría ofreciera Recursos Humanos



La tercera pregunta fue abierta, para facilitar la clasificación, se agruparon en 9 grandes grupos que contenían los demás. La mayoría de personas dejaron esta opción en blanco, lo cual da pautas al área para realizar una investigación más profunda. En segundo lugar lo ocupan los programas de capacitación, posteriormente programas en salud, los demás ítems en un número muy pequeño dan otras alternativas como guardería para niños, fondo de ahorro, recreación, inducción y clima organizacional.

Este tipo de pregunta nos permite conocer las expectativas que tienen los empleados frente a los servicios del área y le permite tener una visión hacia donde debe enfocar su atención.

Figura 7. Atención brindada cuando ha solicitado un servicio

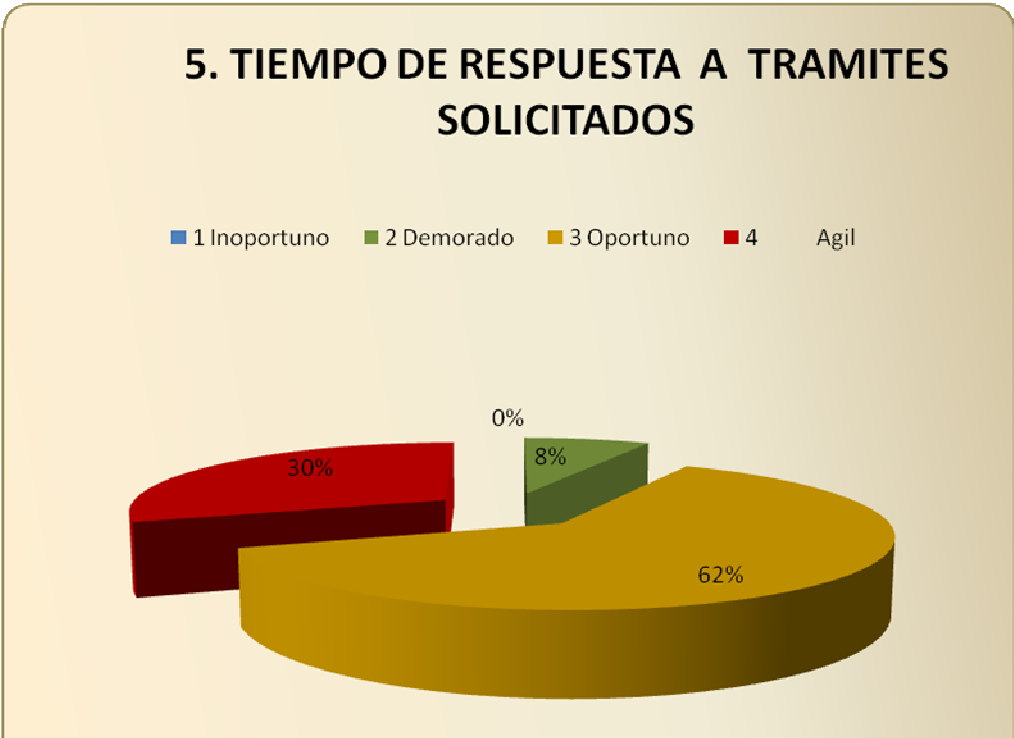


Respecto a la atención recibida por los usuarios del área cuando han solicitado un servicio, se obtiene una calificación del 98 % entre los concepto Bueno y excelente. La calificación de este punto es general, es decir para toda el área. Teniendo en cuenta que es un área de servicio esto representa una gran ventaja para el mismo.

Tabla 28. Consolidado de respuesta pregunta 4.

1	2	3	4
Deficiente	Regular	Bueno	Excelente
0	1	31	21

Figura 8. Tiempo de respuesta a trámites solicitados.



La evaluación del tiempo de respuesta fue de un 62 % que lo califica como oportuno y un 30 % como ágil para un 92 % de resultados positivos. En términos generales esta pequeña muestra nos indica que sí hay agilidad en los servicios.

Tabla 29. Consolidado del tiempo de respuesta a tramites solicitados.

1	2	3	4
Inoportuno	Demorado	Oportuno	Ágil
0	4	33	16

12. CONCLUSIONES

Con los resultados obtenidos en este proyecto, el departamento de Recursos Humanos podrá aprovechar este momento de revisión y reestructuración haciendo un análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas frente a la gestión de área. Esto lo conducirá a trabajar bajo un nuevo enfoque orientado a que la gestión de Recursos Humanos el cual debe ir más allá de pagar la nómina, seleccionar y contratar, para brindar diferentes alternativas para atraer, motivar, compensar y retener a los activos más valiosos de la empresa, sus empleados.

Los indicadores propuestos y una cuidadosa selección de los mismos, le brinda la posibilidad al área de realizar una verdadera medición de la efectividad de sus procesos, su impacto institucional y la satisfacción de los usuarios.

Al analizar los resultados de la encuesta, se observa que el área presentó una evaluación positiva frente a la atención al cliente y en los tiempos de respuesta, mientras que frente a sus procesos el área debe fortalecer el conocimiento de los mismos y desarrollar nuevos proyectos y programas para el desarrollo del personal, la evaluación de Desempeño y clima Organizacional.

El ejercicio de evaluación y diagnóstico realizado en este proyecto, ha permitido la identificación de oportunidades de mejora orientadas al crecimiento y desarrollo del área, las cuales deberán ser implementadas y evaluadas nuevamente para la identificación del impacto de los cambios realizados y las brechas que aún se deben ajustar. Estas oportunidades deben estar encaminadas hacia el desarrollo de las siguientes actividades: promover los procesos del área, implementar el proceso de Evaluación de Desempeño, fortalecer la capacitación, diseñar un programa de Clima Organizacional, brindar nuevos programas y beneficios así como todas las que contribuyan al desempeño del Departamento.

El cambio de estructura, la redefinición de funciones, la definición de indicadores de gestión, los ajustes operativos en los servicios que presta el área de Recursos Humanos y la divulgación de las actividades del departamento incrementarán la percepción que tiene el personal frente a sus servicios.

Con la correcta definición de los procesos, la actualización y delimitación de funciones y asignación de nuevas responsabilidades le generarán directrices al departamento para una efectiva planeación, ejecución y control facilitando el cumplimiento de los objetivos institucionales. De acuerdo con lo anterior, la adopción de la propuesta de la nueva estructura, le dará la posibilidad al área de atender una necesidad sentida en cuanto a la implementación de las actividades requeridas por la institución.

BIBLIOGRAFIA

AYALA VILLEGAS, Sabino constitución, organización y administración de empresas [en línea] Bogotá D.C., Colombia: GestioPolis.com Ltda. 2005. [Consultado el 15 de Mayo 2009] Disponible en Internet: <http://www.gestiopolis.com/recursos5/docs/ger/coradempre.htm>

CERTO, Samuel C, 2001. Administración Moderna: Fundamentos de la Organización Bogotá, D.C: Pearson Educación, 2001. 600 p

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 2 ed. Bogota D.C.:McGraw – Hill, 1994. 540 p.

_____, Administración de Recursos Humanos. 8 ed. Bogota D.C.: McGraw – Hill, 2007. 500 p.

Cuesta, A. & Martínez, R. (1995). “Aplicación de un modelo de gestión de recursos humanos (grh). Acción de la ergonomía participativa y diseño de actividades claves de grh”. La Habana: ponencia en el FORUM de Ciencia y Técnica del ISPJAE.

FAYOL, Henri, General and industrial Management London: Sr Isaac Pitman an Sons, 1949. 320 p.

HERRERA LEMUS, Katy Caridad. Sistema de gestión de recursos humanos [en línea]: caracterización para su aplicación en las empresas. Bogotá D.C., Colombia: GestioPolis.com Ltda. 2008. [Consultado el 03 de Noviembre 2008] Disponible en Internet: <http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/gest talento.htm>,

INSTUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACION (ICONTEC), NORMA TECNICA COLOMBIANA. Documentación, presentación de tesis, trabajos de grado y otros trabajos de investigación. Quinta actualización. Santafé de Bogota, D.C., 2002. 36 p. NTC 1486

MEE, John F. Personnel Handbook. New York: Ronald Press, 1958. p. 1325.

NORMA INTERNACIONAL, ISO 9001:2008. Traducción certificada [en línea] Comité Técnico ISO/TC 176. Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (FUNDIBEQ), 2007. [consultado el 20 de Noviembre de 2008] Disponible en Internet: http://www.fundibeq.org/ISO/Documentos/N836%20-%20Orientacion%20para%20la%20Implementacion%20de%20ISO%209001_2008.pdf

ANEXOS

Anexo A. Formato de encuesta



EVALUACION DE LOS SERVICIOS PRESTADOS POR EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Esta encuesta tiene como objetivo evaluar la percepción que tienen los usuarios acerca del Depto. de Recursos Humanos.

Gracias por participar, sus opiniones le ayudarán al Depto., a revisar sus experiencias de servicios con sus usuarios y le permitirá desarrollar e implementar iniciativas de mejoramiento de la misma.

1. De los siguientes servicios ofrecidos por el Departamento, cuál es el nivel de conocimiento que usted tiene de ellos?	1	2	3	4
Califique en una escala de 1 a 4, donde: 1. Ninguno, 2. Bajo, 3. Medio, 4. Alto	Ninguno	Bajo	Medio	Alto

a) Selección de Personal				
b) Capacitación y Desarrollo				
c) Inducción y Entrenamiento				
d) Bienestar				
f) Seguridad Social				
g) Nómina				
h) Contratación				
h) Orientación y Asesoría				
i) Programas de Salud Ocupacional				

2. En cuanto a la calidad del servicio, cómo califica usted los presentados a continuación:	1	2	3	4
Califique en una escala de 1 a 4, donde 1. Deficiente, 2. Regular, 3. Bueno, 4. Excelente	Deficiente	Regular	Bueno	Excelente

a) Selección y Contratación				
b) Capacitación y Desarrollo				
c) Inducción y Entrenamiento				
d) Bienestar				
f) Seguridad Social (salud, pensión, ARP, Caja Compensación)				
g) Nómina				
h) Orientación y Asesoría				
i) Programas de Salud Ocupacional				

3. Enuncie qué servicios adicionales le gustaría que le brindara el Departamento de Recursos Humanos?

4. Cuando usted ha solicitado un servicio en el Depto de RH la atención brindada por el personal del área es?	1	2	3	4
	Deficiente	Regular	Bueno	Excelente

5. Cuando usted ha solicitado un servicio al área el tiempo de respuesta en el trámite ha sido?	1	2	3	4
	Inoportuno	Demorado	Oportuno	Agil

Dependencia a la cual pertenece: _____

CARGO: ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS
Fecha de Actualización: Marzo 31 de 2009

FUNCIONES NO REPORTADAS EN EL MANUAL
<ul style="list-style-type: none"> Validar los perfiles del cargo a seleccionar con el jefe inmediato del funcionario.
<ul style="list-style-type: none"> Elaborar el informe de selección al final de cada proceso.
<ul style="list-style-type: none"> Consolidar y elaborar el informe de Gestión del Área.
<ul style="list-style-type: none"> Seleccionar y proponer para la vinculación el número de aprendices exigidos como cuota, en la resolución del SENA.
<ul style="list-style-type: none"> Elaborar presupuesto de Capacitación y consolidar el presupuesto del área.

FUNCIONES QUE DEBEN PERTENECER A OTRO CARGO O QUE SE REPITEN	CARGO
<ul style="list-style-type: none"> Inducción 	Coordinador De Promoción y Desarrollo
<ul style="list-style-type: none"> Divulgación de programas y eventos de área. (parcialmente) 	Cada cargo
<ul style="list-style-type: none"> Capacitación (No está bien definido lo comparte con la Coordinadora de Promoción y Desarrollo) 	Coordinador De Promoción y Desarrollo

PROPUESTAS DE MEJORAMIENTO	CARGO
<ul style="list-style-type: none"> Replantear la nomenclatura del cargo a Coordinadora de Selección y Desarrollo 	Jefe RRHH
<ul style="list-style-type: none"> Estudiar la posibilidad de contar con una practicante en psicología, para dar apoyo en el reclutamiento de hojas de vida, preselección de candidatos, aplicación de pruebas, apoyo en logística de capacitaciones. 	Jefe RRHH

OBSERVACIONES ADICIONALES
<ul style="list-style-type: none"> Definir quién elabora el informe de gestión y el presupuesto. Y si es solo la consolidación, que la información sea suministrada lista para pegar a la plantilla institucional.
<ul style="list-style-type: none"> Se propone realizar estudio de compensación y otros beneficios, al igual que revisar las políticas actuales, pensando en generar estrategias de retención del personal.

PROPUESTAS DE MEJORAMIENTO	CARGO
<ul style="list-style-type: none"> Dentro de las normas legales, no se aprueban en algunos casos (Ej. Examen médico de ingreso) 	
<ul style="list-style-type: none"> Que se incluyan en el programa de inducción y entrenamiento los manuales de funciones. 	
<ul style="list-style-type: none"> El Depto. De compras debe tener un listado de los elementos de protección y verificar contra los pedidos. 	
<ul style="list-style-type: none"> Implementar examen de retiro (revisar formato) 	
<ul style="list-style-type: none"> Elaborar procedimiento de la enfermería (ya está en borrador) ubicar en el portal este proceso dentro de los procesos de salud ocupacional. 	

OBSERVACIONES ADICIONALES
<ul style="list-style-type: none"> Definir el manejo de los elementos de protección y seguridad industrial.
<ul style="list-style-type: none"> El área debe crecer por el tamaño de la Universidad, se propone un auxiliar con continuidad, para apoyo operativo de los programas.

CARGO: COORDINADORA DE NOMINA
Fecha de Actualización: Abril 29 de 2009

FUNCIONES NO REPORTADAS EN EL MANUAL
<ul style="list-style-type: none"> Ejecutar el proceso de nombramientos, para garantizar el cargue y pago de las horas del personal docente de hora cátedra.
<ul style="list-style-type: none"> Imprimir mensualmente los comprobantes de pago de nomina de los empleados que no tienen acceso a intranet o correo electrónico garantizando que les llegue la información oportuna sobre su pago.
<ul style="list-style-type: none"> Realizar en el sistema los aumentos de salarios colectivos en Enero, del personal administrativo y Julio del personal docente, de acuerdo con las políticas salariales aprobadas por el Concejo Superior.
<ul style="list-style-type: none"> Activar en el sistema de nómina a la totalidad de empleados administrativos a los cuales se les ratifica el nombramiento y reingresan a la Institución según sean los periodos, anuales o semestrales.
<ul style="list-style-type: none"> Realizar en el sistema, las prorrogas de todo el personal a los cuales se les renueva el contrato, según sea el período autorizado.
<ul style="list-style-type: none"> Remitir comunicado anual solicitando al personal sujeto a retención en la fuente, los certificados deducibles (salud, educación, vivienda) para disminución de su base, ingresándolos en el sistema para garantizar la aplicación de este beneficio.
<ul style="list-style-type: none"> Elaborar el informe de Gestión en los temas relacionados con indicadores de nómina, movimientos de planta de personal, índices de rotación.

FUNCIONES QUE DEBEN PERTENECER A OTRO CARGO O QUE SE REPITEN	CARGO
<ul style="list-style-type: none"> Vacaciones 	Auxiliar 2 RH
<ul style="list-style-type: none"> Paz y Salvo de retiro 	Auxiliar 1 RH
<ul style="list-style-type: none"> Novedades de seguridad social y pólizas colectivas 	Auxiliar 2 RH
<ul style="list-style-type: none"> Ingreso del personal que se vincula por primera vez al software de control de asistencia. 	Auxiliar 1 RH
<ul style="list-style-type: none"> Contratos del personal docente 	Auxiliar 1 RH

PROPUESTAS DE MEJORAMIENTO	CARGO

OBSERVACIONES ADICIONALES

CARGO: COORDINADORA DE PROMOCION Y DESARROLLO
Fecha de Actualización: Abril 1 de 2009

FUNCIONES NO REPORTADAS EN EL MANUAL
<ul style="list-style-type: none"> Elaboración del presupuesto anual de la Coordinación de Promoción y Desarrollo
<ul style="list-style-type: none"> Coordinar con la entidad encargada la Revisión Técnico Mecánica de los vehículos de los empleados de la Institución.

FUNCIONES QUE DEBEN PERTENECER A OTRO CARGO O QUE SE REPITEN	CARGO
<ul style="list-style-type: none"> Capacitación 	Asistente RH

PROPUESTAS DE MEJORAMIENTO	CARGO
<ul style="list-style-type: none"> Revisar las políticas de Auxilios y Beneficio que se otorgan que sólo están dirigidos al personal que devenga hasta 2.8 smlv, con el fin de ampliar la cobertura. 	Coordinador Promoción y Desarrollo
<ul style="list-style-type: none"> Realizar una investigación con empresas del mismo sector y otros sectores, de igual tamaño, con el fin de hacer un estudio comparativo en compensación y beneficios. 	Coordinador Promoción y Desarrollo
<ul style="list-style-type: none"> Actualizar la base de datos de Recursos Humanos con la información de beneficiarios, buscando tener la información confiable y oportuna para los eventos de bienestar. 	

OBSERVACIONES ADICIONALES
<ul style="list-style-type: none"> Definir a cargo de quien debe quedar el programa de Acondicionamiento Físico LASTRA.
<ul style="list-style-type: none"> En aras de la equidad se manifiesta inquietud frente a la escala salarial manejada entre el nivel de coordinadores del área y la revisión de sus perfiles, niveles de responsabilidad, impacto del cargo en la Institución etc.

CARGO: AUXILIAR DE RECURSOS HUMANOS 1 (CONTRATACION)
Fecha de Actualización: Abril 1 de 2009

FUNCIONES NO REPORTADAS EN EL MANUAL
<ul style="list-style-type: none"> • Ingresar en el sistema al personal nuevo que ingresa a la Institución por primera vez, asegurando la inclusión y pago de su nómina.
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar la vinculación del personal nuevo ante la ARP.
<ul style="list-style-type: none"> • Iniciar el proceso de rotación de Paz y Salvo de retiro del personal administrativo y docente de planta.
<ul style="list-style-type: none"> • Apoyar a la Coordinadora de Bienestar en la generación de reportes e impresión de stickers para los eventos institucionales organizados por el departamento.

FUNCIONES QUE DEBEN PERTENECER A OTRO CARGO O QUE SE REPITEN	CARGO
<ul style="list-style-type: none"> • Paz y Salvo de Retiro 	Coordinador Nomina
<ul style="list-style-type: none"> • Contratos (se realiza parcialmente) los contratos del personal Hora Cátedra los imprime el coordinador de nómina. 	

PROPUESTAS DE MEJORAMIENTO	CARGO
----------------------------	-------

<ul style="list-style-type: none"> • Cuando se realiza una vinculación, definir qué documentos pueden quedar pendientes y cuáles no, para el ingreso oportuno a nómina. 	Jefe RRHH
<ul style="list-style-type: none"> • Optimizar recursos en cuanto a volúmenes de impresión, volumen de documentos archivados en hojas de vida y gasto de papelería. 	

OBSERVACIONES ADICIONALES
Dar de baja dentro del manual de procedimiento, que ya no se elaboran actas de vinculación de personal HC y Licencias no remuneradas. Se eliminó un paso y un documento.
Revisar dentro de las políticas de recursos humanos el uso adecuado del uniforme, como por ejemplo el uso de la chaqueta.

CARGO: AUXILIAR DE RECURSOS HUMANOS (SEGURIDAD SOCIAL)
Fecha de Actualización: Abril 1 de 2009

FUNCIONES NO REPORTADAS EN EL MANUAL
<ul style="list-style-type: none"> • Enviar a fin de año comunicado solicitando el Fondo elegido para consignar las cesantías.
<ul style="list-style-type: none"> • Diligenciar las planillas de pago de las entidades de seguridad social.
<ul style="list-style-type: none"> • Conciliar los saldos de cartera del personal activo e inactivo con el Depto. de contabilidad

FUNCIONES QUE DEBEN PERTENECER A OTRO CARGO O QUE SE REPITEN	CARGO
<ul style="list-style-type: none"> • Vacaciones (Se hace parcialmente) 	Coordinador Nomina

PROPUESTAS DE MEJORAMIENTO	CARGO
<ul style="list-style-type: none"> Revisar si la póliza colectiva de EMI la debe manejar Bienestar 	Coordinador Bienestar
<ul style="list-style-type: none"> Que se unifiquen funciones completas para que sea responsabilidad de un solo cargo trasladar la parte de Vacaciones en un solo cargo. 	Coordinador de Nómina
<ul style="list-style-type: none"> Trasladar el trámite de Auxilio de Lentes a Bienestar 	Coordinador Bienestar

OBSERVACIONES ADICIONALES

CARGO: JEFE DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
Fecha de Actualización: Abril 29 de 2009

FUNCIONES NO REPORTADAS EN EL MANUAL
<ul style="list-style-type: none"> • Determinar convenios de pago por Cartera para el personal activo e inactivo, buscando el recaudo efectivo de la misma.
<ul style="list-style-type: none"> • Determinar la liquidación de los valores adeudados a la institución por concepto de comisiones académicas no culminadas y hacer seguimiento del pago de las mismas.
<ul style="list-style-type: none"> • Presentar proyectos de resolución para oficializar escalas de salario de todo el personal administrativo y docente.
<ul style="list-style-type: none"> • Presentar trimestral y semestralmente ante el SNIES informes de caracterización de la población de la institución.
<ul style="list-style-type: none"> • Atender de manera personal todos los requerimientos laborales, académicos o de índole personal que los empleados de la institución demanden.
<ul style="list-style-type: none"> • Atender a los representantes de las entidades externas de seguridad social integral.
<ul style="list-style-type: none"> • Atender requerimientos del Ministerio de Protección social y SENA
<ul style="list-style-type: none"> • Atender requerimientos del CNA y ministerio de Educación Nacional sobre procesos de certificación de condiciones mínimas de calidad y acreditaciones de alta calidad para los diferentes programas académicos.
<ul style="list-style-type: none"> • Participar activamente en el Comité de Desarrollo Académico, especialmente en lo referente a conceptos de comisiones académicas y políticas administrativas y académicas del personal docente.
<ul style="list-style-type: none"> • Participar activamente en el comité de la División Administrativa presentando todo lo relacionado con la gestión del área de Recursos Humanos.

FUNCIONES QUE DEBEN PERTENECER A OTRO CARGO O QUE SE REPITEN	CARGO

PROPUESTAS DE MEJORAMIENTO	CARGO

OBSERVACIONES ADICIONALES

CARGO: RECEPCIONISTA
Fecha de Actualización: Abril 2 de 2009

FUNCIONES NO REPORTADAS EN EL MANUAL

FUNCIONES QUE DEBEN PERTENECER A OTRO CARGO O QUE SE REPITEN	CARGO

PROPUESTAS DE MEJORAMIENTO	CARGO
<ul style="list-style-type: none"> Radica la correspondencia manualmente en carpetas por área, reconsiderar la adquisición de un reloj para radicación de correspondencia al igual que una base de datos donde se registre la correspondencia recibida. 	JEFE RRHH DIRECTOR DIV. TECNOLOGIAS
<ul style="list-style-type: none"> Las Dependencias no informan a recepción los datos de los eventos que programa cada una, dificultando el suministro de la información a los clientes ocasionando demoras mientras busca y congestión en el conmutador. Definir un procedimiento y socializarlos por parte de la Vicerrectoría Administrativa donde se exija reportar dicha información. 	JEFE RRHH O Y M
<ul style="list-style-type: none"> Actualmente el volumen de correspondencia es alto del cual el 60 % es correo personal, revisar como sugerencia que los empleados reporten estos documentos a su dirección de domicilio. 	
<ul style="list-style-type: none"> Actualmente se debe solicitar reporte de empleados actualizado a RH, o en su defecto llamar a alguna persona del área para validar si la persona es empleada de la Universidad. Autorizar usuario para la recepcionista de la base de datos de empleados donde pueda consultar en una hoja resumen datos generales como cédula, tipo empleado, estado, cargo, dependencia. Igualmente para el caso de contratistas. 	JEFE RRHH JEFE DEPTO COMPUTO
<ul style="list-style-type: none"> Asignar código de llamadas a celular para cargos que por sus funciones, requieren este servicio con frecuencia para disminuir el volumen de llamadas que debe realizar la recepcionista. (Ej. Selección) 	JEFE RRHH COORDINADOR REDES Y TRANSMISION DATOS
OBSERVACIONES ADICIONALES	
<ul style="list-style-type: none"> Se recomienda rotar a la persona que está en este cargo desde el punto de vista ocupacional. 	

1. IDENTIFICACIÓN

DEPENDENCIA	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
NOMBRE DEL CARGO	ASISTENTE
SUPERIOR INMEDIATO	JEFE DE DEPARTAMENTO
	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
No. DE CARGOS	UNO (1)

2. OBJETIVO

Contribuir a través de la ejecución del proceso de selección, la incorporación del personal que cumpla con las competencias específicas del puesto de trabajo y las necesidades generales de la organización, como también diseñar e implementar programas de desarrollo del personal y organizacional que permitan la aplicación y la satisfacción plena de las personas y el logro de los objetivos organizacionales.

3. FUNCIONES

1. Crear y proponer planes y programas, orientados a alcanzar la eficiencia y eficacia del recurso humano disponible.
2. Asistir al Jefe del departamento en planes, proyectos, reuniones y /o actividades que sean asignadas para su respectiva ejecución.
4. Apoyar la implementación de programas como el modelo de competencias, modelo de Evaluación de desempeño, evaluación de clima organizacional, programas de inducción, entrenamiento, capacitación de empleados, orientados al mejoramiento continuo organizacional.
5. Diseñar y proponer programas que conlleven a mejorar los aspectos psicosociales de los funcionarios de la universidad y su posterior implementación.
6. Diseñar y proponer planes motivacionales para crear pertinencia y permanencia de los empleados en la Institución.
7. Sugerir programas de desarrollo organizacional que permitan el cumplimiento de planes y metas institucionales.
8. Ejecutar el proceso de selección de personal, desde su etapa de reclutamiento hasta su etapa de contratación, incluyendo entrevistas y pruebas psicológicas, contribuyendo a la vinculación del personal idóneo que le permita tener una mayor probabilidad de éxito en su puesto de trabajo y en la consecución de los objetivos organizacionales.

9. Realizar la convocatoria a concursos internos, motivando la permanencia de los empleados en la institución.
10. Recopilar la información de los aspirantes a los diferentes cargos vacantes, buscando tener información de posibles candidatos para las convocatorias futuras.
11. Liderar el programa de inducción y reinducción institucional, contribuyendo a la adecuada incorporación de los nuevos funcionarios a la Universidad.
12. Diseñar y ejecutar programas de capacitación y entrenamiento de empleados, contribuyendo al fortalecimiento de competencias del recurso humano de la Institución.
13. Divulgar los programas y/o eventos relacionados con capacitación y desarrollo a través de los diferentes medios disponibles en la Institución, previa revisión y autorización del Jefe del Dpto. de Recursos Humanos.
14. Desarrollar estrategias de comunicación con los empleados, buscando conocer sus expectativas y diseñar programas de desarrollo humano y organizacional.
15. Aplicar los procedimientos establecidos en el Manual de Procesos y Procedimientos de la Universidad Autónoma de Occidente en la ejecución de las funciones, eliminando trámites innecesarios.
16. Concurrir en el desempeño de sus funciones con todas las dependencias, integrando equipos de trabajo que garanticen una gestión con calidad, cumplimiento oportuno de los objetivos y metas institucionales.
17. Mantener en el desempeño de su cargo excelentes relaciones humanas, capacidad de trabajo en equipo, receptividad al cambio, liderazgo, mejoramiento continuo, calidad en la gestión, excelencia en el servicio al cliente interno y externo y ética.
18. Y las demás que le sean asignadas por autoridad competente y necesaria para el cumplimiento efectivo y oportuno de los objetivos, metas y Misión de la Dependencia y de la Universidad Autónoma de Occidente.

1. IDENTIFICACIÓN

DEPENDENCIA	:	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
NOMBRE DEL CARGO	:	AUXILIAR DE RECURSOS HUMANOS
SUPERIOR INMEDIATO	:	JEFE DE DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
No. DE CARGOS	:	UNO (1)

2. OBJETIVO

Brindar apoyo administrativo en todos los procesos generados en el departamento y atención al público, orientando acciones que permitan un efectivo desempeño del departamento.

3. FUNCIONES

1. Ejercer la autoevaluación en todas las actuaciones en el desempeño de las funciones del cargo, enfocándose al mejoramiento continuo en su desarrollo laboral.
2. Clasificar la correspondencia interna y externa recibida en el departamento, haciendo entrega a su destinatario de forma oportuna.
3. Mantener actualizados el archivo del departamento, asegurando la adecuada organización y fácil localización de los documentos.
4. Tomar nota de los mensajes recibidos en ausencia de su superior inmediato a través de las llamadas telefónicas, comunicándolos de manera oportuna.
5. Entregar a su superior inmediato los documentos que requieran su revisión y firma, velando por el trámite oportuno de los mismos.
6. Enviar anualmente a empastar, la documentación emitida y recibida por la dependencia protegiendo la documentación y liberando el espacio para archivar la documentación del año en curso.
7. Atender personalmente y vía telefónica a los visitantes internos como externos del Departamento de Recursos Humanos, suministrando la información y orientación que requieran los usuarios de la universidad, asegurando que esta sea clara, oportuna y acorde con los procedimientos de la Institución.
8. Recibir y realizar el trámite correspondiente de la documentación para la vinculación, renovación y prórrogas del personal de planta, hora cátedra, incluyéndola en la carpeta de hoja de vida, dando cumplimiento a las políticas definidas por el departamento.

9. Elaborar los contratos de trabajo del personal nuevo, al inicio de su vinculación, dando cumplimiento a lo estipulado por la ley.
10. Realizar la vinculación del personal nuevo a la ARP, asegurando la cobertura desde el primer día de labores, ante cualquier riesgo de accidente.
11. Ingresar en el sistema al personal nuevo que ingresa a la Institución por primera vez, buscando el correcto diligenciamiento de la totalidad de registros personales y laborales en la base de datos, asegurando la inclusión y pago de su nómina.
12. Elaborar las adiciones de contratos (personal de planta y término fijo), verificando que la información contenida en dicho documento sea la precisa para la aplicación del contrato y nómina.
13. Elaborar las cartas relacionadas con licencias, movimientos de personal, cambios salariales, contratación de extranjeros, apertura de cuenta de nomina, control de períodos de prueba, aceptación de renuncia y demás designadas por el jefe del departamento.
14. Elaborar las solicitudes de materiales de papelería y demás elementos, necesarios para el adecuado desempeño de las actividades de la dependencia.
15. Enviar al jefe de la dependencia donde se ha vinculado el funcionario, carta de control de cumplimiento de periodos de prueba, antes de finalizar el mismo, buscando que su superior informe si éste pasó la evaluación.
16. Solicitar al departamento de Registro Académico la elaboración de los carnés de identificación de los empleados, facilitándoles la utilización de los servicios ofrecidos por la universidad.
17. Elaborar las certificaciones laborales, dando cumplimiento a los requerimientos de los funcionarios de la institución.
18. Elaborar las resoluciones de vacaciones colectivas del personal para semana santa, junio y mes de diciembre, en cumplimiento de las normas establecidas por la institución para tal fin.
19. Elaborar cartas personalizadas a cada funcionario, informado fecha de disfrute de las vacaciones y el número de resolución de autorización de las mismas.
20. Elaborar comunicación a la entidad educativa a la que pertenecen los practicantes vinculados y al SENA, enviando copia contratos de trabajo de los mismos, copia de la afiliación a la ARP, EPS, dando cumplimiento a las disposiciones de ley.

21. Reportar a través de la página web del SENA, información de los aprendices vinculados en la Institución, asegurando que la institución cumpla con las normas estipuladas por ley.
22. Tramitar con la entidad aseguradora la vinculación al seguro de vida del personal nuevo con contrato a término indefinido y definido superior a un año, solicitando al beneficiario el diligenciamiento del formulario respectivo y posterior envío para inclusión en la póliza.
23. Informar semestralmente a la entidad aseguradora, la actualización de salario de los funcionarios activos de la universidad, a través del envío de comunicación escrita y listado de los mismos en formato Excel, buscando que se actualice la información en la póliza respectiva y se cumpla con lo estipulado por ley.
24. Elaborar la correspondencia interna y externa, generada durante el transcurso de las actividades desarrolladas por el departamento, cumpliendo las necesidades de información requeridas por la dependencia.
25. Actualizar en el aplicativo de recursos humanos las novedades de la información del módulo de hojas de vida de los empleados de la institución.
26. Velar por la actualización permanente del archivo de las hojas de vida del personal, asegurando su adecuada y oportuna ubicación.
27. Iniciar el proceso de rotación del Paz y Salvo de retiro del personal administrativo y docentes de planta, para el trámite de su liquidación de prestaciones sociales.
28. Apoyar a la Coordinadora de Bienestar en la generación de reportes e impresión de etiquetas para las invitaciones a los eventos institucionales organizados por el departamento.
29. Excluir del archivo de Recursos Humanos, las hojas de vida de personal retirado y enviar al archivo inactivo.

1. IDENTIFICACIÓN

DEPENDENCIA	:	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
NOMBRE DEL CARGO	:	AUXILIAR SEGURIDAD SOCIAL
SUPERIOR INMEDIATO	:	JEFE DE DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
No. DE CARGOS	:	UNO (1)

2. OBJETIVO

Garantizar con el proceso de seguridad social, la cobertura del total de los empleados ante las entidades. Brindar apoyo administrativo en todos los procesos generados por el fondo de empleados y atención al público, orientando acciones que permitan un efectivo desempeño del departamento.

3. Funciones Auxiliar Seguridad Social

1. Suministrar al empleado administrativo o docente, información personal o telefónica sobre temas relacionados con el fondo de préstamo a empleados, despejando inquietudes presentadas de acuerdo a las necesidades de los usuarios y acorde con los procedimientos de la institución.
2. Recibir y tramitar las solicitudes de crédito, verificando su correcto diligenciamiento, necesarios para el estudio del mismo.
3. Elaborar el estado de capacidad de endeudamiento del solicitante y su codeudor enviando al Jefe del Departamento para el análisis y aprobación respectiva.
4. Realizar el registro respectivo en el módulo de cartera del aplicativo de recursos humanos de los créditos aprobados.
5. Elaborar tabla de amortización y pagaré de los créditos aprobados, asegurando que se detallan todas las características del préstamo.
6. Hacer firmar el (los) pagaré (s) del deudor, codeudor y posteriormente por el jefe del departamento de recursos humanos, cumpliendo con todos los requisitos definidos para actualizar el sistema de cartera.
7. Enviar pagaré al departamento de contabilidad una vez se ha registrado el crédito en el sistema, buscando que se realice interface contable y el desembolso respectivo.
8. Registrar en el modulo de cartera todos los compromisos adquiridos por los funcionarios en las actividades de Bienestar, salud ocupacional, cursos,

pregrado, postgrado, y demás conceptos que generen saldos para descuento por nómina, asegurando la grabación oportuna.

9. Enviar comunicado a Contraloría, relacionando los créditos que deben ser evaluados y autorizados por el comité de créditos.
10. Elaborar constancias de saldos de préstamos y paz y salvos del fondo de empleados, asegurando que la información contenida en dicho documento sea la correcta.
11. Realizar el control de los préstamos no descontados por nómina e informar al empleado, que no se les realizó en un periodo determinado el descuento respectivo a su obligación, explicando el motivo de lo ocurrido.
12. Enviar a través de correo electrónico la situación financiera de los funcionarios que al momento de realizar su liquidación por retiro, quedan con deuda pendiente, informando que deben acercarse al departamento de recursos humanos, buscando que se realice un compromiso de pago respectivo.
13. Elaborar comunicación citando al codeudor del funcionario retirado, que ha incumplido con el compromiso de pago pactado, buscando llegar a un acuerdo de pago a fin de recuperar la cartera.
14. Registrar en el sistema las consignaciones a favor de la institución realizados por los empleados retirados, asegurando el registro de los abonos por fuera de nómina que realicen los mismos.
15. Archivar las novedades de nómina relacionadas a la cartera.
16. Remitir semestralmente a las entidades, cartas de reingreso afiliación al sistema de seguridad social en salud de los docentes hora cátedra, asegurando el oportuno trámite de afiliación de los mismos.
17. Realizar el seguimiento respectivo a las distintas entidades de seguridad social para asegurar la debida y oportuna afiliación de los empleados de la institución.
18. Recibir los documentos necesarios para el ingreso de empleados, inclusión de beneficiarios, cruce de incapacidades, cambios, etc. a entidades de seguridad social (AFP, EPS, ARP y cajas de Compensación), verificando que el documento se encuentre bien diligenciado y registrar en él la información del empleador, enviando posteriormente para su respectiva radicación en la entidad que corresponda.

19. Servir de canal de comunicación formal entre empleados de la institución y entidades de seguridad social, agilizando el trámite de solicitudes y sugerencias manifestadas por los usuarios.
20. Generar el archivo de pagos de seguridad social de los empleados y enviar al operador de información respectivo a través de la página web, contribuyendo de esta forma a la realización efectiva del pago.
21. Diligenciar las planillas de pago de cada entidad, y pasar a tesorería para anexar a los cheques al momento del pago respectivo.
22. Elaborar y tramitar la solicitud de pago de las facturas de convenios colectivos con entidades de medicina prepagada y pasar al departamento de contabilidad para su respectivo pago, previa conciliación de la misma contra lo descontado a través de nómina.
23. Informar al coordinador(a) de nómina ó entidad respectiva, las inconsistencias encontradas en la conciliación de la factura de convenios colectivos a fin de que se efectúe el ajuste en el sistema de nómina, ó se realice cambio de factura ó nota crédito por parte de la entidad.
24. Efectuar el envío oportuno a cada funcionario del carné, extractos y copias de afiliación a EPS, asegurando que el empleado y su familia puedan acceder a los servicios ofrecidos por dicha entidad.
25. Realizar conciliación para que el personal figure ante la EPS, Fondos, ARP, y Cajas de Compensación adecuada, garantizando la correcta afiliación y la atención cuando sea requerido por el funcionario.
26. Enviar comunicados a las entidades de seguridad social, sobre las inconsistencias reportadas de afiliación o pagos, con el fin de dar respuesta, aclarar casos y evitar cobros.
27. Entregar a los funcionarios que lo requieran soporte de la autoliquidación y último pago realizado por la universidad, donde se certifique su situación financiera con la entidad de prestado del servicio de salud a la cual se encuentre afiliado.
28. Archivar de forma mensual copia de los pagos efectuados a favor de las entidades de seguridad social, dejando evidencia física del cumplimiento de los compromisos institucionales.
29. Atender a los representantes comerciales de las entidades de seguridad social para asegurar el mantenimiento el servicio para cada afiliado.

30. Grabar en el sistema el valor de las incapacidades autorizadas por la entidad respectiva y enviar comunicación escrita al departamento de contabilidad informando los descuentos y adjuntando los documentos soportes enviados por la entidad para su respectivo cruce.
31. Ingresar al sistema, las novedades generadas por afiliaciones a las entidades, incapacidades, traslados y demás, de forma oportuna.
32. Recibir solicitudes de retiro de cesantías, verificando que los soportes cumplan con los requisitos legales, para su posterior envío al jefe del departamento para su visto bueno y tramite necesario.
33. Tramitar la resolución de autorización de las solicitudes de retiro de cesantías, ante el ministerio de Protección Social, garantizando que se cumple con todos los requisitos.
34. Realizar la liquidación correspondiente en el Sistema de recursos humanos o elaborar comunicación solicitando el pago al fondo de cesantías al que este afiliado el empleado solicitante, según sea el caso.
35. Remitir al departamento de contabilidad, buscando que se realice la interface contable y el respectivo desembolso previa autorización del ministerio de trabajo.
36. Enviar al finalizar el año a los funcionarios que aplique, comunicado informando documentación requerida para solicitar el retiro de cesantías y el plazo definido para tal fin, evitando que se realice la consignación en el fondo para los empleados que requieran de este desembolso.
37. Enviar a fin de año, comunicado solicitando al empleado que informe el Fondo elegido para consignar las cesantías, en los casos que no las retiren.
38. Tramitar las respuestas de solicitudes de vacaciones debidamente aprobadas en periodos diferentes a las vacaciones colectivas y pasar a nómina para la liquidación respectiva.
39. Tramitar las compensaciones de vacaciones en dinero con previa autorización del Vicerrector Administrativo y Financiero.
40. Tramitar las solicitudes de auxilio de lentes de los empleados beneficiarios de los mismos y controlar el cumplimiento del derecho que se tiene.

41. Participar activamente en los programas de inducción, entrenamiento, capacitación y mejoramiento de la cultura organizacional, establecidos por la Universidad Autónoma de Occidente a efectos de mejoramiento continuo y optimización de los recursos.
42. Y demás que le sean asignadas por su superior inmediato, necesaria para el cumplimiento efectivo y oportuno de los objetivos, metas, Visión y Misión institucional y de la Dependencia.

1. IDENTIFICACIÓN

DEPENDENCIA	:	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
NOMBRE DEL CARGO	:	COORDINADOR DE NOMINA
SUPERIOR INMEDIATO	:	JEFE DE DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
No. DE CARGOS	:	UNO (1)

2. OBJETIVO

Ejecutar el proceso de liquidación mensual de la nómina y prestaciones sociales (prima, vacaciones, cesantías, liquidaciones definitivas) de los funcionarios de la institución, cumpliendo con los procedimientos y políticas establecidos por la institución.

3. FUNCIONES

1. Realizar semestralmente el recálculo de retención en la fuente de los funcionarios de la institución, estableciendo el porcentaje fijo a descontar durante el siguiente semestre.
2. Remitir comunicado anual solicitando al personal sujeto a retención en la fuente, los certificados deducibles (salud, educación, vivienda) para disminución de su base, ingresándolos en el sistema para garantizar la aplicación de este beneficio.
3. Generar en el sistema (opción docentes fijos) semestralmente los contratos del personal docente con relación a su vinculación, verificando que la información contenida en dicho contrato coincida con lo pactado entre la universidad y el docente.
4. Realizar la liquidación de forma definitiva y respectiva revisión, a los contratos a término fijo de docentes hora cátedra y personal administrativo, al finalizar cada semestre, asegurando la liquidación de prestaciones sociales de su contrato.
5. Ingresar y revisar las novedades de nomina que han sido aplicadas.
6. Realizar la liquidación y su respectiva revisión de la prima semestral de los empleados, velando por que la universidad cumpla con sus compromisos de prestaciones sociales.
7. Realizar y revisar la liquidación de horas extras y ajustes de nómina de acuerdo a las novedades presentadas, asegurando su aplicación en el sistema de nómina.

8. Realizar y revisar la liquidación definitiva de prestaciones sociales del mes de acuerdo a las novedades de retiro, velando porque la universidad cumpla con sus compromisos legales.
9. Realizar la liquidación y respectiva revisión de las vacaciones masivas del personal en temporada de: semana santa, académicas y de fin de año, velando porque la universidad cumpla con sus compromisos de carga prestacional.
10. Ejecutar el proceso de nombramientos, para garantizar el cargue y pago de las horas del personal docente de hora cátedra.
11. Recepcionar semestralmente las novedades de nombramientos, registrándolos en el sistema y asegurando el correcto pago a los docentes a través de la nomina.
12. Ingresar y revisar mensualmente al sistema las novedades que afecten la totalidad de la nomina, asegurando su aplicación en la liquidación del periodo respectivo.
13. Generar los reportes de marcación del reloj de control de tiempo de llegada de los funcionarios, atendiendo a los requerimientos del jefe de cada dependencia.
14. Entregar mensualmente a la Sección de Tesorería, el archivo plano de nomina, para la respectiva validación con el banco, permitiendo la continuidad de las actividades que conllevan a hacer efectivo el pago de la nómina institucional.
15. Reportar mensualmente al Director Financiero, el valor total a pagar de la nómina administrativa y personal docente de hora cátedra, para garantizar la provisión del dinero en la cuenta de pago de nómina.
16. Publicar mensualmente en la intranet y enviar por correo electrónico el comprobante de pago, permitiendo que los funcionarios se enteren del detalle de lo liquidado y el valor consignado en su cuenta por concepto de pago de nómina.
17. Imprimir mensualmente los comprobantes de pago de nomina de los empleados que no tienen acceso a intranet o correo electrónico garantizando que les llegue la información oportuna sobre su pago.
18. Enviar al Departamento de Contabilidad los reportes de nómina impresos, dando cumplimiento a requerimientos de éste departamento.

19. Generar el reporte de nómina para el pago de embargos en medio físico y magnético, dando cumplimiento a las órdenes de los juzgados en los oficios recibidos.
20. Enviar con más de un mes de anticipación carta de terminación de contrato a los funcionarios vinculados a término fijo que correspondan, por fecha de finalización.
21. Generar a través del sistema el proceso de acumulación mensual de la nómina, asegurando el registro del histórico de la información.
22. Imprimir los certificados de ingresos y retenciones del año anterior, distribuyéndolos a cada funcionario de la Universidad de acuerdo a lo estipulado por la ley.
23. Llevar a cabo el trámite del procedimiento de paz y salvo para los retiros de los empleados según su modalidad, individual y/o colectivo, asegurando su oportuna revisión y aprobación por las dependencias responsables.
24. Atender y tramitar oportunamente las quejas, reclamos e inquietudes de parte del personal por inconsistencias en la liquidación por pago de la nómina.
25. Activar en el sistema de nómina a la totalidad de empleados administrativos a los cuales se les ratifica el nombramiento y reingresan a la Institución según sean los periodos, anuales o semestrales.
26. Realizar en el sistema, las prorrogas de todo el personal a los cuales se les renueva el contrato, según sea el período autorizado.
27. Atender y tramitar oportunamente los requerimientos de información de los entes de control, como la revisoría fiscal, la Contraloría, en cuanto a solicitudes de informes, reportes o por consultas de la Dirección Administrativa.
28. Aplicar en el sistema de nómina los ajustes de salario por concepto de nivelación del personal administrativo y recategorización para el personal docente.
29. Realizar en el sistema los aumentos de salarios colectivos en Enero, del personal administrativo y Julio del personal docente, y los cambios salariales generados por movimientos de personal de acuerdo con las políticas salariales aprobadas por la Institución.
30. Revisar el cumplimiento de los compromisos establecidos en las comisiones académicas del personal docente en lo pertinente a la nómina.

31. Revisar y ajustar la aplicación de todas las novedades de la nómina, así como de los procesos periódicos de la misma, previo al cierre definitivo de cada nómina mensual.
32. Realizar permanentemente la actualización de parámetros y las pruebas al aplicativo de la nómina para asegurar su perfecta operación.
33. Mantener disponible y seguro el debido archivo y custodia de los soportes de las novedades de nómina mensual y anualmente.
34. Elaborar el informe de Gestión en los temas relacionados con indicadores de nómina, movimientos de planta de personal, índices de rotación.
35. Ejercer la autoevaluación en todas las actuaciones en el desempeño de las funciones del cargo, enfocándose a su mejoramiento continuo laboral.
36. Aplicar los procedimientos establecidos en el Manual de Procesos y procedimientos de la Universidad Autónoma de Occidente en la ejecución de las funciones, eliminando trámites innecesarios y ejerciendo autocontrol en su desempeño.
37. Concurrir en el desempeño de sus funciones con todas las dependencias, integrando equipos de trabajo que garanticen una gestión con calidad, cumplimiento oportuno de los objetivos y metas institucionales.
38. Mantener en el desempeño de su cargo excelentes relaciones humanas, capacidad de trabajo en equipo, receptividad al cambio, liderazgo, mejoramiento continuo, calidad en la gestión, excelencia en el servicio al cliente interno y externo y ética.
39. Y las demás que le sean asignadas por autoridad competente y necesaria para el cumplimiento efectivo y oportuno de los objetivos, metas y Misión de la Dependencia y de la Universidad Autónoma de Occidente.

1. IDENTIFICACIÓN

DEPENDENCIA : SECCION DE PROMOCION Y DESARROLLO
NOMBRE DEL CARGO : COORDINADOR(A)
SUPERIOR INMEDIATO: JEFE DE DEPARTAMENTO
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
No. DE CARGOS : UNO (1)

2. OBJETIVO

Diseñar y desarrollar planes, proyectos y programas de bienestar institucional, en miras del beneficio de los trabajadores, promoviendo la integración, desarrollo personal y profesional hacia la institución y su grupo familiar.

3. FUNCIONES

1. Sugerir y establecer el programa de bienestar anual para empleados con el fin de crear sentido de pertenecía para el cumplimiento de los objetivos institucionales.
2. Ejercer la autoevaluación en todas las actuaciones en el desempeño de las funciones del cargo, orientándose hacia el mejoramiento continuo en su desarrollo laboral.
3. Proponer, planear y desarrollar los eventos Instituciones sociales, culturales y recreativos para los empleados de la Institución y/o grupo familiar, verificando la adecuada ejecución de los mismos.
4. Solicitar y revisar la elaboración de dotación de uniformes para secretarias y auxiliares de oficina, contribuyendo a la buena imagen de la institución.
5. Realizar la entrega oportuna de la dotación de uniformes a los empleados de la universidad, buscando el cumplimiento del compromiso pactado por el proveedor.
6. Tramitar los pagos respectivos a las entidades como Caja de Compensación Familiar y Corredor de seguros, elaborando las solicitudes de pago e implementando los debidos controles dispuestos por la universidad para dicho pago.
7. Organizar programas de servicios y eventos con la Caja de Compensación familiar para los empleados y sus familias tales como crédito de medicamentos, servicios de salud, recreación, adquisición de textos y útiles escolares, Plan de vida, programas de vivienda contribuyendo al bienestar de los funcionarios de la institución y su grupo familiar.
8. Solicitar de forma mensual la renovación del seguro obligatorio de vehículo de los funcionarios que así lo requieran, al corredor de seguros en convenio vigente, asegurando la buena atención al usuario y firma del respectivo compromiso para descuento por nómina.

9. Coordinar con el Centro de Diagnostico Automotor del Valle el pago de impuestos estableciendo una oportuna atención a los requerimientos del funcionario en cuanto a su vehículo se refiere.
10. Suministrar la información de los empleados nuevos al Departamento de Comunicaciones para socializarlos a través del boletín electrónico y otros medios institucionales.
11. Brindar soporte administrativo para la adquisición y pago a los empleados del auxilio educativo para sus hijos a través del fondo de empleados, en cumplimiento de los beneficios otorgados a los funcionarios de la institución.
12. Planear y llevar a cabo las actividades en conjunto con las demás dependencias a cargo, la organización del campamento de verano para los hijos de los funcionarios de la Universidad, coordinando la ejecución de cada una de las actividades programadas.
13. Llevar a cabo el proceso de las compras de los bonos para empleados y regalos para los hijos de los mismos, como obsequio de fin de año, implementando el presupuesto acordado para tal fin.
14. Realizar el plan y su respectiva ejecución de las vacaciones recreativas para hijos de los empleados en convenio con la Caja de Compensación Familiar, velando por el cumplimiento de cada actividad programada con la entidad.
15. Coordinar el manejo de la capilla de la Institución, asegurando su buena utilización y mantenimiento.
16. Programar el desarrollo de las actividades eucaristías con motivo de celebración de eventos religiosos, conmemoraciones y demás sucesos que lo ameriten, dando cumplimiento de las normas de protocolo implementadas por la institución.
17. Solicitar oportunamente ramos fúnebres cuando fallece algún funcionario y/o familiar de los mismos, en señal de apoyo moral de la institución hacia el funcionario.
18. Coordinar el buen funcionamiento del Comedor de Empleados, orientándolo hacia el buen servicio al usuario.
19. Presentar anualmente el informe de gestión de la Coordinación de Promoción y Desarrollo para la Vicerrectoría Administrativa, dando a conocer la gestión realizada durante el año anterior.
20. Atender todos los requerimientos de los empleados relacionados con su bienestar y mejoramiento de sus condiciones de vida.

21. Aplicar los procedimientos establecidos en el Manual de Procesos y Procedimientos de la Universidad Autónoma de Occidente en la ejecución de las funciones, eliminando trámites innecesarios y ejerciendo autocontrol en su desempeño.
22. Concurrir en el desempeño de sus funciones con todas las dependencias, integrando equipos de trabajo que garanticen una gestión con calidad, cumplimiento oportuno de los objetivos y metas institucionales.
23. Participar activamente en los programas de inducción, entrenamiento, capacitación y mejoramiento de la cultura organizacional, establecidos por la Universidad Autónoma de Occidente.
24. Mantener en el desempeño de su cargo excelentes relaciones humanas, capacidad de trabajo en equipo, receptividad al cambio, liderazgo, mejoramiento continuo, calidad en la gestión, excelencia en el servicio al cliente interno y externo y ética.
25. Y las demás que le sean asignadas por autoridad competente y necesarias para el cumplimiento efectivo y oportuno de los objetivos, metas y Misión de la Dependencia y de la Universidad Autónoma de Occidente.

4. RELACIÓN CON PÚBLICOS

Clase de público	Interno y/o Externo	Objetivo de la relación	Frecuencia de la relación
Funcionarios dependencias	Interno	Orientación temas Relacionados con la caja de compensación familiar, entrega y arreglos de dotación	Diario
Funcionarios pastoral universitaria	Interno	Definición de fechas para el desarrollo de eucaristías.	Eventual
Cajas de compensación – floristerías – Centros de Recreación.	Externo	Solicitud de alquiler de espacios, compra de arreglos florales, programación de actividades de integración.	Mensual
Empresas de confecciones	Externo	Programación de confección de uniformes para el personal administrativo.	Anual
Corredores de seguros en	Externo	Renovación de seguro Obligatorio	Mensual

convenio		de vehículo.	
Proveedores de Eventos Institucionales	Externo	Contratación de espacios sociales, artistas, alimentación y bebidas etc.	Mensual

1. IDENTIFICACIÓN

DEPENDENCIA	:	SECCION DE SALUD OCUPACIONAL
NOMBRE DEL CARGO	:	COORDINADOR
SUPERIOR INMEDIATO	:	JEFE DE DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
No. DE CARGOS	:	UNO (1)

2. OBJETIVO

Planear programas de salud ocupacional, ejecutando actividades de medicina preventiva, de trabajo, de higiene y seguridad industrial tendientes a preservar, mantener y mejorar la salud de manera individual y colectiva de los miembros de la comunidad universitaria.

3. FUNCIONES

1. Diseñar programas que contribuyan a la identificación de factores de riesgo, prevención, detección y control de accidentes comunes, incidentes y accidentes de trabajo, enfermedades generales y profesionales, coordinando su adecuada implementación.
2. Ejercer la autoevaluación en todas las actuaciones en el desempeño de las funciones del cargo, enfocándose al mejoramiento continuo en su desarrollo laboral.
3. Programar eventos institucionales en cuidado de la salud y prevención de riesgos, desarrollando actividades educativas sobre enfermedades de tipo laboral o riesgos que afecten el bienestar de la comunidad universitaria y coordinar la ejecución de los mismos
4. Elaborar el programa y Cronograma de salud ocupacional de la Institución, manteniéndolo actualizado en cuanto a reformas expedidas por la legislación vigente.
5. Coordinar la revisión de los extintores y equipos de emergencia asegurando que permanezcan en perfecto estado para su funcionamiento.
6. Realizar inspecciones a contratistas, verificando el cumplimiento del manual de contratistas en lo referente a el uso de elementos de protección y el cumplimiento de las normas legales de seguridad social.
7. Elaborar, actualizar y comunicar el panorama de factores de riesgos laborales de la Institución, previniendo posibles eventos que atenten contra el bienestar de la comunidad universitaria.
8. Actualizar la reglamentación legal del programa de salud ocupacional, implementando las normas técnicas de la legislación vigente.

9. Asesorar en la consecución, uso y reposición de los elementos de protección personal a las diferentes dependencias, implementando especificaciones técnicas de las normas de la legislación vigente en cuanto a elementos de protección personal se refiere.
10. Elaborar y analizar las estadísticas de accidentes e incidentes de trabajo y enfermedades profesionales y ausentismo laboral, analizando los índices de frecuencia de dichos eventos para determinar planes de reducción del mismo.
11. Desarrollar actividades para el plan de prevención y control de emergencia Institucional, educando y velando por la protección de los usuarios de la comunidad universitaria, en cuanto a siniestros o situaciones que afecten el bienestar de dicha comunidad.
12. Llevar a cabo actividades de capacitación para la Brigada de Emergencia de la Institución, preparándolos constantemente para la atención a personas en situaciones de emergencia médica.
13. Coordinar la prestación del servicio de atención de la enfermería de la institución, velando por la adecuada atención al usuario y el cumplimiento de los procedimientos adecuados.
14. Realizar los reportes de accidentes de trabajo y remisión de pacientes a Entidades de Salud en el evento de accidentes comunes y de trabajo, en cumplimiento de las normas legales vigentes.
15. Realizar solicitudes de medicamentos, elementos e implementos para la enfermería, velando por su existencia como parte de los programas de medicina preventiva.
16. Velar por el cumplimiento de las técnicas y normas de seguridad industrial dentro de los eventos de la Institución, dispuestas para tal fin.
17. Realizar seguimiento a los casos de prestación de los servicios asistenciales, (prestaciones económicas) por conceptos de: accidente de trabajo y/o enfermedad profesional ó enfermedad general hasta que sea calificado el suceso y/o reintegro del funcionario.
18. Revisar y evaluar las requisiciones de la dotación de uniformes del personal operativo, en cumplimiento de lo dispuesto por la ley.
19. Diseñar y proponer planes de capacitación de acuerdo con los riesgos y necesidades del programa de salud ocupacional, enfocándose a la preservación y mejora de la salud de los trabajadores.

20. Coordinar las actividades que se programen en convenio con las Entidades de Seguridad Social, Riesgos Profesionales y entidades de salud dirigidas a toda la comunidad universitaria.
21. Proponer proyectos en el área de Salud Ocupacional con estudiantes de pregrado y postgrado de la Institución, desarrollándolos en cumplimiento de los requisitos esenciales de salud ocupacional.
22. Concurrir en el desempeño de sus funciones con todas las dependencias, integrando equipos de trabajo que garanticen una gestión con calidad, cumplimiento oportuno de los objetivos y metas institucionales.
23. Participar activamente en los programas de inducción, entrenamiento, capacitación y mejoramiento de la cultura organizacional, establecidos por la Universidad Autónoma de Occidente.
24. Mantener en el desempeño de su cargo excelentes relaciones humanas, capacidad de trabajo en equipo, receptividad al cambio, liderazgo, mejoramiento continuo, calidad en la gestión, ética, excelencia en el servicio al cliente interno y externo.
25. Y las demás que le sean asignadas por autoridad competente y necesaria para el cumplimiento efectivo y oportuno de los objetivos, metas y Misión de la Dependencia y de la Universidad Autónoma de Occidente.

1. IDENTIFICACIÓN

DEPENDENCIA	:	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
NOMBRE DEL CARGO	:	JEFE DEPARTAMENTO
SUPERIOR INMEDIATO	:	DIRECTOR ADMINISTRATIVO
No. DE CARGOS	:	UNO (1)

2. OBJETIVO

Ejecutar la implementación y evaluación de políticas relacionadas con la selección, vinculación, administración, remuneración, bienestar, promoción y desarrollo del personal vinculado a la institución, contribuyendo al fortalecimiento de las relaciones interpersonales dentro de un clima laboral que satisfaga las expectativas individuales e institucionales.

3. FUNCIONES

1. Proponer planes, programas y proyectos para la comunidad universitaria, que conlleven al desarrollo integral en aspectos de personal, de seguridad social, capacitación, salud ocupacional, bienestar social y mejoramiento del clima organizacional.
2. Coordinar y evaluar las actividades y programas interinstitucionales con las entidades externas que ofrecen servicios de bienestar y seguridad social, asegurando el acceso de los empleados a dichos servicios.
3. Evaluar y controlar la calidad de los procesos de reclutamiento, selección, vinculación, desarrollo, control y desvinculación de personal, acorde con las normas y leyes vigentes.
4. Revisar y aprobar la liquidación de nómina, prestaciones sociales y aportes al sistema de seguridad social, previa revisión de la información registrada.
5. Cumplir oportunamente con las responsabilidades legales y contractuales de la Institución en relación con sus empleados, entidades de seguridad social, elaboración de nómina, liquidación y aportes parafiscales, acordes con las normas y leyes vigentes.
6. Revisar y hacer control sobre las marcaciones de reloj de control de tiempo, informando por escrito al jefe inmediato del departamento, indicando las anomalías encontradas en cuanto a incumplimiento de horario y/o ausentismo, solicitando justificación y/o correctivos requeridos.
7. Revisar y firmar los certificados laborales expedidos en el departamento, verificando la veracidad de la información detallada en estos documentos.

8. Utilizar adecuadamente los medios de comunicación interna establecidos por la universidad como medio de difusión para el desarrollo de los programas del Departamento.
9. Revisar y aprobar los préstamos del fondo por valor máximo de 2 SMMLV, previa confirmación de la capacidad de endeudamiento del funcionario solicitante.
10. Participar activamente en el Comité de Aprobación de Préstamo del Fondo de Empleados, asegurando el cumplimiento de lo dispuesto en dichas sesiones.
11. Revisar capacidad de endeudamiento y aprobación de los préstamos por convenio de libranza, buscando el cumplimiento de las disposiciones legales en cuanto a máximo porcentaje de descuentos por nómina.
12. Revisar capacidad de endeudamiento de los créditos solicitados a través de la cooperativa de empleados, velando por el cumplimiento de los niveles de endeudamiento permitidos.
13. Determinar convenios de pago por Cartera para el personal activo e inactivo, buscando el recaudo efectivo de la misma.
14. Determinar la liquidación de los valores adeudados a la institución por concepto de comisiones académicas no culminadas y hacer seguimiento del pago de las mismas.
15. Participar activamente en el Comité de Bienestar Institucional y de Credenciales de acuerdo a las políticas de la institución.
16. Presentar trimestral y semestralmente ante el SNIES informes de caracterización de la población de la institución.
17. Atender a los representantes de las entidades externas de seguridad social integral, buscando relaciones con las mismas para la solución de casos, búsqueda de mejores alternativas para los empleados o propuesta de programas o actividades con las entidades.
18. Revisar y evaluar continuamente la creación y actualización del banco de datos y el sistema de información de recursos humanos, llevando estadísticas del mismo.
19. Revisar y evaluar la pertinencia de realización de los programas de bienestar a empleados y/o salud ocupacional, que busquen promover la educación, prevención, control, recuperación y rehabilitación de la salud de las personas que laboran en la universidad a través de actividades propias de medicina preventiva y del trabajo, higiene y seguridad industrial.

20. Coordinar el cumplimiento de la normatividad vigente sobre administración y promoción del talento humano, seguridad social, salarios, prestaciones sociales e incentivos, capacitación y formación.
21. Atender requerimientos del Ministerio de Protección social y SENA.
22. Asegurar la permanente actualización en la normatividad laboral y la debida aplicación e implementación de los cambios laborales en la Institución.
23. Presentar proyectos de resolución para oficializar escalas de salario de todo el personal administrativo y docente.
24. Concurrir en el desempeño de sus funciones con todas las dependencias afines, integrando equipos de trabajo para desarrollar efectivamente los planes, programas y proyectos, cumpliendo oportunamente los objetivos y metas institucionales.
25. Participar activamente en los programas de inducción, entrenamiento, capacitación y mejoramiento de la cultura organizacional, establecidos por la Institución, así como la evaluación para su mejoramiento.
26. Mantener en el desempeño de su cargo excelentes relaciones humanas, capacidad de coordinar el trabajo en equipo, receptividad al cambio, liderazgo, actitud y acción proactiva, cultura de calidad integral, mejoramiento continuo y excelencia en el servicio.
27. Atender de manera personal todos los requerimientos laborales, académicos o de índole personal que los empleados de la institución demanden.
28. Atender requerimientos del CNA y ministerio de Educación Nacional sobre procesos de certificación de condiciones mínimas de calidad y acreditaciones de alta calidad para los diferentes programas académicos.
29. Presidir el COPASO y asegurar el cumplimiento de la normatividad en la materia así como el normal desarrollo del comité.
30. Analizar y dar concepto de las solicitudes de recategorización del personal docente de planta conforme a la normatividad interna, ante el comité de credenciales.
31. Ejecutar los procedimientos de ley para atender los casos de orden disciplinario y definir sanciones conforme al Reglamento Interno de Trabajo y el Código Sustantivo de Trabajo.
32. Revisar, actualizar y controlar la planta de personal de la institución.
33. Y las demás que le sean asignadas por autoridad competente y necesaria para el cumplimiento efectivo y oportuno de los objetivos, las metas y Misión institucionales y de la Dependencia y demás normas vigentes.

34. Mantener actualizado el Reglamento Interno de Trabajo y el de Higiene y Seguridad Industrial.
35. Participar activamente como secretario en el Comité de Credenciales.
36. Participar activamente en el Comité de Desarrollo Académico, especialmente en lo referente a conceptos de comisiones académicas y políticas administrativas y académicas del personal docente.
37. Revisar, mantener y evaluar semestralmente la cuota de aprendices establecida de acuerdo con el promedio de empleados, según lo que reglamenta la ley.
38. Revisar y firmar para el trámite de pago, las nominas mensuales, liquidaciones masivas, liquidaciones definitivas, pagos parciales de cesantías y liquidación de vacaciones.
39. Realizar estudios de categorías y recategorizaciones de personal docente de hora cátedra.
40. Elaborar anualmente el presupuesto del departamento de Recursos Humanos.
41. Elaborar el informe de gestión anual del departamento de Recursos Humanos.
42. Participar activamente en el comité de la División Administrativa presentando todo lo relacionado con la gestión del área de Recursos Humanos.
43. Revisar, sugerir y solicitar aprobación del Director de la División Administrativa de contratos, relativos a la dependencia, como son el servicio de área protegida – EMI, contrato de soporte técnico de nómina, libranzas y/o cualquier servicio que se requiera para el normal desarrollo.

1. IDENTIFICACIÓN

DEPENDENCIA	:	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
NOMBRE DEL CARGO	:	RECEPCIONISTA
SUPERIOR INMEDIATO	:	JEFE DE DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
No. DE CARGOS	:	UNO (1)

2. OBJETIVO

Brindar información, atención y orientación al público en general de manera personal o telefónica, respecto a los servicios ofrecidos por la universidad, asegurando la transferencia efectiva de llamadas y/o direccionamiento a las dependencias o personas requeridas.

3. FUNCIONES

1. Ejercer la autoevaluación en todas las actuaciones en el desempeño de las funciones del cargo, orientándose hacia el mejoramiento continuo en su desarrollo laboral.
2. Contestar el teléfono de forma oportuna ó en caso de ser necesario contestar y poner en espera para luego ser atendidas, rigiéndose por el buen trato y cordialidad hacia el usuario.
3. Suministrar información y orientación personal o telefónica según lo requieran los empleados y/o público en general sobre la institución, buscando satisfacer las necesidades manifestadas por los usuarios.
4. Transferir llamadas solicitadas a las dependencias, brindando un servicio ágil y oportuno.
5. Realizar llamadas nacionales e internacionales que estén debidamente autorizadas por el jefe o director de cada departamento, dando cumplimiento a las normas establecidas en la universidad para el uso del servicio telefónico.
6. Llevar relación de las llamadas nacionales e internacionales realizadas, a través del formato definido, estableciendo el debido control para dicho servicio.
7. Recibir la correspondencia interna y externa de las diferentes dependencias, radicándola para su posterior distribución.

8. Aplicar los procedimientos establecidos en el Manual de Procesos y Procedimientos de la Universidad Autónoma de Occidente en la ejecución de las funciones, eliminando trámites innecesarios.
9. Concurrir en el desempeño de sus funciones con todas las dependencias, integrando equipos de trabajo que garanticen una gestión con calidad, cumplimiento oportuno de los objetivos y metas institucionales.
10. Participar activamente en los programas de inducción, entrenamiento, capacitación y mejoramiento de la cultura organizacional, establecidos por la Universidad Autónoma de Occidente.
11. Mantener en el desempeño de su cargo excelentes relaciones humanas, capacidad de trabajo en equipo, receptividad al cambio, liderazgo, mejoramiento continuo, calidad en la gestión, excelencia en el servicio al cliente interno y externo y ética.
12. Y las demás que le sean asignadas por autoridad competente y necesarias para el cumplimiento efectivo y oportuno de los objetivos, metas y Misión de la Dependencia y de la Universidad Autónoma de Occidente.